

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОНСУЛЬТАНТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа

Выпускная
квалификационная работа
допущена к защите
Зав. Кафедрой ФиА
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

" ____ " _____ 2016 г.

Руководитель ОПОП
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

Нормоконтролер
_____ Н.В. Бутакова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Исполнитель:
Дулепова Анна Евгеньевна
Студент группы МК-31В,
3 курса, очно- заочного
отделения,
направление «38.04.02 –
Менеджмент»

(подпись)

Научный руководитель:
Воробьева М.А.,
кандидат психологических наук,
доцент кафедры ФиА

(подпись)

Екатеринбург 2016

Содержание

Введение.....	3
Глава I. Теоретические аспекты изучения оценки персонала образовательной организации.....	15
1.1. Понятие и методы оценки персонала.....	15
1.2. Особенности оценки персонала в образовательной организации	31
1.3. Анализ консультационных услуг по системе оценки персонала в системе образования.....	41
Выводы по первой главе.....	45
Глава II. Опытно-поисковая деятельность по проектированию процесса консультирования по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации.....	48
2.1. Анализ состояния системы оценки персонала образовательной организации на примере МАОУ лицей «Полифорум» №180.....	48
2.2. Система оценки деятельности педагогических работников образовательных организаций.....	62
2.3. Разработка модели оценки деятельности педагогических работников в условиях внедрения эффективного контракта.....	68
2.4. Алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации.....	82
Выводы по второй главе.....	94
Заключение.....	97
Список использованной литературы.....	102
Приложения.....	110

Введение

Трудно переоценить роль образования в становлении культурного и трудового потенциала общества. Его первостепенное значение было осознано еще в глубокой древности. Сегодня образование является одним из главных ресурсов роста национальной экономики, поэтому неудивительно, что вопросам качества образования уделяется особое внимание. Одной из приоритетных задач государства является модернизация образования, результатом которой станет достижение современного качества образования, адекватного меняющимся запросам общества и социально-экономическим условиям .

Главная миссия образовательного учреждения сегодня заключается в подготовке ученика к осмысленному и реальному восприятию мира, ведь социумом востребованы успешные, конкурентоспособные выпускники, освоившие разные виды деятельности и демонстрирующие свои способности в любых жизненных ситуациях. В соответствии с этим изменилась и роль учителя, деятельность которого должна способствовать формированию и развитию мобильной, самореализующейся личности, способной к обучению на протяжении всей жизни.

Стоит заметить, что международные исследования, анализирующие ведущие системы школьного образования доказывают, что «качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей». Следовательно, особое внимание в рамках реализации приоритетного проекта «Образование» должно быть уделено оценке качества деятельности учителя. Современные требования к учителям сформулированы в профессиональном стандарте педагога. Необходимо отметить, что с 2008 годы была внедрена новая система оплаты труда, призванная решить задачу стимулирования работников с учетом результатов их труда. Анализ

внедрения новых систем оплаты труда выявил ряд недостатков, не позволяющих решить стоящие перед государством задачи, ввиду чего было принято решение о необходимости дальнейшего совершенствования системы оплаты труда, целью которого является, в том числе, совершенствование системы критериев и показателей эффективности деятельности учреждений и работников, установления указанных критериев и показателей в учреждениях, где они в настоящее время отсутствуют. Инструментом, обеспечивающим повышение и качества деятельности учителя, и повышение благ, получаемых работником от выполнения работы, выступает сегодня эффективный контракт.

Согласно программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях эффективный контракт - это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

Повышение эффективности, наряду с повышением доступности и качества – это один из целевых ориентиров реформаторов российского образования. Однако до последнего времени, вопросы эффективности оставались менее дискутируемыми, нежели вопросы качества или доступности образования. В настоящее же время ситуация изменилась: центром внимания и насущной проблемой для большинства образовательных учреждений стали вопросы эффективности деятельности в сфере образования. Подобное изменение ориентиров связано, прежде всего, с тем, что сегодня задача повышения эффективности образования и науки прописана во всех программных документах.

Внедрение образовательными организациями механизма эффективного контракта влечет за собой необходимость разработки новых систем оценки деятельности педагогического персонала, в основе которых лежит выявление степени соответствия его труда нормативным требованиям, установленным в федеральных государственных образовательных стандартах.

Система внутришкольной оценки эффективности деятельности педагогического персонала разрабатывается образовательными учреждениями самостоятельно, основываясь на распоряжении правительства РФ («дорожной карте») и примерных показателях эффективности деятельности педагогических работников образовательных учреждений, сформированных на уровне субъектов РФ.

Таким образом, перед образовательным учреждением есть лишь примерные ориентиры оценки качества деятельности педагога, выбор же конкретных методов зависит в первую очередь от решения администрации школы.

Актуальность данного исследования продиктована новыми требованиями, установленными в федеральных государственных образовательных стандартах к образовательным учреждениям, призванным повысить эффективность своей деятельности с одной стороны и несовершенством теоретико-методологической базы, регламентирующей процедуру оценки результатов деятельности педагогических работников и учитывающей специфику перехода трудовых отношений на механизм эффективного контракта с другой стороны, а также отсутствием обобщенной практики перехода образовательных учреждений на эффективный контракт.

Часто образовательные организации, не имея достаточного представления о возможных методах оценки педагогического персонала, используют их лишь поверхностно, формально, не получая необходимого результата. Для решения данных проблем представляется необходимым совершенствование существующей системы оценки педагогических

работников. Таким образом, очевидным становится потребность образовательных учреждений в квалифицированных консультантах. Однако опыта подобной деятельности и соответствующей литературы недостаточно, что не позволяет эффективно обновлять содержание и методы оценки педагогических работников образовательных учреждений.

Это дает возможность говорить о ***противоречиях***:

- *на социально-управленческом уровне*: между возросшими нормативными требованиями системы школьного образования к качеству управления образовательным учреждением и недостаточным уровнем подготовки руководителей учреждений к осуществлению деятельности в новых условиях;

- *на научно-управленческом уровне*: между потребностью руководителей образовательных учреждений в консультировании по проблемам совершенствования системы оценки педагогических работников образовательного учреждения и недостаточным теоретическим обоснованием консультационной деятельности в данной сфере;

- *на научно-методическом уровне*: между необходимостью организовывать консультирование руководителей школ по проблемам совершенствования системы оценки педагогических работников и неразработанностью процесса консультирования в данной проблемной области.

С этими противоречиями связана основная ***проблема исследования***: переход образовательных организаций на эффективный контракт предусматривает разработку качественно новых систем оценки деятельности педагогов при этом отсутствует эффективный инструмент оценивания педагогических работников.

Цель исследования: определить алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации и разработать модель оценки педагогических работников в условиях внедрения эффективного контракта.

Для достижения цели в работе были поставлены следующие основные **задачи**:

1. осуществить анализ экономической, психолого-педагогической и методической литературы, результатов исследований, нормативно-правовых актов по вопросам оценивания деятельности педагогов образовательной организации;
2. исследовать системы оценки персонала организаций и рынка консультационных услуг;
3. провести анализ системы управления образовательного учреждения на примере МАОУ лицей № 180;
4. разработать модель оценки деятельности педагогических работников образовательных организаций в условиях внедрения эффективного контракта;
5. определить алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации.

Объект исследования – система оценки деятельности педагогических работников образовательной организации

Предмет исследования – содержание деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки деятельности педагогических работников образовательной организации в условиях внедрения эффективного контракта

Гипотеза исследования. Деятельность менеджера - консультанта по совершенствованию системы оценки деятельности педагогических работников образовательной организации будет результативной, если:

- определена потребность руководителей образовательных учреждений в консультировании по проблемам совершенствования системы управления образовательным учреждением;
- определен алгоритм деятельности консультанта в сфере образования;

- разработана модель оценки деятельности педагогических работников в условиях внедрения эффективного контракта

Степень разработанности научной проблемы

Тема оценки персонала достаточно давно является актуальной. Концепции управления человеческими ресурсами и методы оценки работы персонала представлены в работах следующих авторов: М. Армстронг, Л. Байард, Й. Метцнер, И. Мешулам, Р.У. Монди, М. Пул, Й. Хентце.

Кроме того следует отметить труды, посвященные данной тематике, таких отечественных авторов как Кибанов А.Я., Никитина И.А., Магура М.И., Курбатова М.Б., Хачатурян А.А., Борисова Е.А., Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Эти авторы большое внимание уделяют понятию оценки персонала, подробно рассматривают классификации целей оценки, ее функции и принципы. Однако в данных работах не отражена специфика оценки педагогических кадров.

В условиях совершенствования системы оплаты труда педагогических работников образовательных учреждений при внедрении в них механизма эффективного контракта необходима разработка новых процедур оценки деятельности педагогов. Проблема оценки деятельности педагога заключается в поиске адекватных параметров и критериев оценивания, методов и форм оценки и ее внедрения в образовательную практику.

Вопросы обоснования критериев и показателей оценки деятельности учителя рассматривается в работах Б.Г. Ананьевой, Е.М.Ивановой, Е.А.Климова, А.Г.Ковалева, В.Н.Мясищева, И.М.Палей, К.К.Платонова, Ю.П. Поваренкова, В.Д. Шадрикова.

Проблема оценки эффективности педагогической деятельности рассматриваются в работах И.А.Зимней, Н.В.Клюевой, Л.С.Колесникова, В.А.Крутецкого, Н.В.Кузьминой, А.К.Марковой, Л.М.Митиной, Ю.А.Самарина.

Однако стоит отметить, что большая часть перечисленных работ написаны задолго до внедрения федерального государственного образовательного стандарта и профессионального стандарта педагога, следовательно, не отражают современных реалий.

На сегодняшний день одним из важных недостатков существующей системы оценки качества труда педагогов является тот факт, что в ней не учитываются все субъекты оценивания, не реализуются принципы комплексной внутренней и внешней оценки. Данные недостатки кажутся особенно весомыми, если вспомнить, что в деятельности учителя важное место занимают учащиеся, их родители, представители педагогического сообщества, общественности. Следовательно, крайне важно найти те способы оценки, которые позволяют перечисленным категориям стать участниками оценивания деятельности учителя. Однако в научной литературе данная проблема рассматривается лишь фрагментарно.

В настоящее время проблему оценки учителя связывают с понятием «эффективность». Таким образом, повышение эффективности одна из наиболее актуальных задач. Следует отметить, что эффективность рассматривается на различных уровнях: эффективным должно быть образование в целом, эффективной должна быть отдельно взятая школа и, наконец, эффективной должна быть деятельность отдельного учителя – инструмент, позволяющий этого достичь - эффективный контракт.

В психологии неоднократно ставились вопросы повышения эффективности труда, оценки эффективности. Данными вопросами занимались такие авторы как Шадриков В.Д., Макарова А.К., Немов Р.С. В психологии труда эффективность профессиональной деятельности рассматривается, прежде всего, в рамках решения задач аттестации кадров, обучения специалистов, организации труда. Однако анализ литературы показывает, что в науке остается ряд нерешенных вопросов, касающихся эффективности деятельности, часто понятие «эффективность» смешивается с

близкими по значению: «результативность», «успешность», «продуктивность» и др.

Так, понятие «эффективность педагогической деятельности» рассматривается в работах Н.В. Ключевой, Л.С. Колесникова, В.А. Крутецкого, Н.В.Кузьминой, А.К. Макаровой, Л.М Митиной, Ю.А. Самарина, но, несмотря на многочисленные исследования, относительно данного понятия сохраняется многозначность трактовок.

Теме оценки персонала образовательной организации сегодня посвящен ряд работ, однако стоит отметить, что в основном это статьи, освещающие данную проблему лишь отчасти и не дающие конкретных рекомендаций по ее решению.

Научная новизна исследования заключается в том, что определен алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки качества деятельности педагогических работников с использованием модели, учитывающей взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности.

Теоретическая значимость исследования: расширена теория и практика управленческого консультирования в сфере школьного образования в рамках постановки и теоретического обосновании комплекса задач, связанных с разработкой системы оценки деятельности педагогических работников в условиях внедрения в образовательных организациях эффективного контракта.

Практическая значимость исследования: в результате работы определен алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки качества деятельности педагогических работников, а также разработана модель оценки педагогических работников, которая может быть использована в процессе консультирования образовательных организаций в условиях внедрения эффективного контракта.

На защиту выносятся следующие **положения:**

1. В соответствии с проведенным анализом литературы по вопросу оценки деятельности педагогов и анализом нормативно-правовых документов, выведено определение эффективного контракта в сфере образования:

Эффективный контракт - это трудовой договор с педагогом, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг, а также меры социальной поддержки.

Разработанная в ходе данного исследования модель оценки педагогических работников может быть использована консультантами и администрацией образовательных учреждений для составления эффективного контракта.

2. В результате изучения программных документов, монографических исследований и научных статей в сфере образования было выявлено, что при оценке деятельности педагогических работников учтены не все социальные группы, с которыми взаимодействует педагог в ходе своей профессиональной деятельности. В связи с этим встала необходимость разработки модели оценки педагогических работников с учетом различных субъектов образовательной деятельности. Таким образом, разработанная модель оценки педагогических работников представляет собой комплекс показателей оценки качества деятельности педагогов на основе взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности, таких как: педагог-ученики, педагог-родители, педагог-коллеги, педагог-администрация.

Таким образом, в данном исследовании выделено восемь групп показателей оценки качества деятельности педагога:

- в рамках взаимодействия «педагог-ученики»: соответствие образовательных результатов учеников требованиям основной

- образовательной программы; мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся;
- в рамках взаимодействия «педагог-родители»: мероприятия, направленные на работу с законными представителями обучающихся;
 - в рамках взаимодействия «педагог-администрация»: формирование позитивного имиджа образовательного учреждения; показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП; своевременность выполнения обязанностей;
 - в рамках взаимодействия «педагог-коллеги»: распространение собственного педагогического опыта.

Также в качестве отдельного показателя выделена

- оценка деятельности учителя потребителями его услуг (учениками и родителями).

Внутри каждой группы показателей выделены нормы критерия оценки, а также способ оценки. Кроме того, каждой группе определен весовой коэффициент с учетом ее значимости.

3. При консультировании образовательного учреждения по проблемам оценки персонала, нужно учитывать, как специфику образовательного учреждения, так и специфику самой проблемы, поэтому для более развернутого анализа образовательного учреждения предпочтительнее привлечение внутреннего консультанта. Однако при отсутствии квалифицированных специалистов по данным вопросам внутри организации администрация может воспользоваться услугами внешнего консультанта. Таким образом, алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации – это система действий консультанта, включающая в себя предпроектную, проектную и послепроектную стадию консультирования в результате прохождения которых руководитель получает инструмент оценки педагогов

соответствующий требованиям перехода образовательных организаций на механизм эффективного контракта.

В ходе предпроектной стадии консультант выявляет специфику образовательной организации, ее потребность во внедрении новой системы оценки персонала, анализирует те угрозы и опасности, с которыми может столкнуться организация после завершения работы. Кроме того разрабатывает технологический инструментарий оценки, определяет периодичность ее проведения.

На проектной стадии консультант внедряет модель оценки деятельности педагогических работников в работу образовательной организации, учитывая ее характерные особенности. Для этого может возникнуть необходимость во взаимодействии консультанта не только с администрацией, но и с педагогами, в частности, для определения стоимости различных показателей оценки в баллах.

В ходе послепроектной стадии консультант и руководство образовательного учреждения производят оценку результатов проделанной работы.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования были представлены на VII международной конференции «Молодежь в XXI веке: философия, психология, право, педагогика, экономика и менеджмент», проводимой на базе Уральского Педагогического Университета, на международной научно-практической конференции «Современные инструменты управления человеческими ресурсами: теория и практика», проводимой в рамках «Фестиваля науки и творчества Челябинского Государственного Университета».

Структура работы включает в себя введение, основную часть, состоящую из 2 глав, заключение, список использованной

литературы, состоящий из 64 источника, а также приложения, включающие в себя четыре таблицы и один рисунок.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе «Теоретические аспекты изучения оценки персонала образовательной организации» рассмотрены понятие и методы оценки персонала, а также особенности оценки персонала в образовательной организации в настоящее время. Кроме этого в первой главе представлен анализ консультационных услуг по системе оценки персонала в системе образования.

Вторая глава данного исследования посвящена «опытно-поисковой деятельности по проектированию процесса консультирования по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации». В данной главе представлен анализ современного состояния системы оценки персонала образовательной организации на примере МАОУ лицей «Полифорум» №180, система оценки качества деятельности педагогических работников образовательных организаций. Также в данной главе представлена разработка модели оценки деятельности педагогических работников в условиях внедрения эффективного контракта и алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

Глава I. Теоретические аспекты изучения оценки персонала образовательной организации

1.1. Понятие и методы оценки персонала

Понятие «оценка» рассматривается в трудах многих исследователей в области экономики труда и управления персоналом, которые приводят схожие определения данного термина.

Согласно А.Я. Кибанову оценка результатов труда — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы [18; с.565]. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.

На показатели конечных результатов труда работников, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов.

В работе М.И. Магуры и М.Б. Курбатовой приводится следующее определение: оценка работы персонала была и остается одним из важнейших направлений кадрового менеджмента, она призвана способствовать

выявлению путей повышения отдачи от людей, работающих в организации [21; с.51].

Если организация устанавливает определенные требования к работникам, выполняющим те или иные виды работ, но в последующем не уделяет должного внимания тому, насколько их труд отвечает этим требованиям, то такая ситуация выглядит, мягко говоря, несколько странной.

Нельзя говорить об эффективной работе или об улучшении работы компании, если мы не уделяем достаточно внимания оценке труда ключевых категорий персонала. Раздающиеся то здесь, то там призывы о необходимости повышения эффективности труда разных профессиональных групп теряют всякий смысл, если мы не располагаем действенными инструментами для оценки результатов их труда. Без этих инструментов невозможно не только поставить вопрос о необходимости улучшения тех или иных рабочих показателей, но и определить наличный уровень эффективности их деятельности.

Оценка работы персонала - это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают установленным требованиям [21; с.52].

Оценка работы персонала – это процесс, который включает в себя выявление и доведение до сведения работника информации о том, как он выполняет свою работу, и в идеале разработка плана улучшения его работы. Оценка не только позволяет работнику яснее увидеть стоящие перед ним задачи и узнать, насколько хорошо он работает, но также оказывает влияние на будущую работу, на его отношение к делу и на желание добиться наилучших результатов.

Наиболее четким и лаконичным представляется определение, предложенное Б.М. Генкиным и И.А. Никитиной, поскольку оно отражает

сущность процедуры оценки: «оценка — это количественное и (или) качественное суждение субъекта об объекте, полученное либо в результате анализа, либо экспертным путем» [7; с.331]. В качестве субъекта оценки могут выступать представители администрации организации, непосредственный руководитель оцениваемого работника, его коллеги, подчиненные, внутренние и внешние клиенты, экспертные комиссии. В роли объекта оценки может выступать деятельность работников или непосредственно персонал организации.

Оценка персонала является одной из функций управления персоналом организации. Данные функции рассматриваются в трудах многих исследователей в области экономики труда и управления персоналом. Классификация функций управления человеческими ресурсами, предложенная Б.М. Генкиным и И.А. Никитиной, представляется наиболее полной, поскольку учитывает основные направления работы с персоналом, начиная с планирования его численности и заканчивая формированием взаимоотношений с профсоюзами и руководством организации. Согласно данной классификации, к основным функциям управления человеческими ресурсами относятся[7; с.398]:

- планирование численности персонала;
- анализ и регулирование условий труда;
- обеспечение безопасности труда;
- отбор персонала, оформление на работу, увольнение;
- организация труда;
- оценка и аттестация персонала;
- повышение квалификации;
- оплата труда;
- социальные проблемы персонала;
- организация взаимоотношений между администрацией, профсоюзами и работниками.

Оценка персонала является одной из важнейших функций управления персоналом организации, поскольку на основе ее результатов руководством принимается решение о перемещении, продвижении, формировании кадрового резерва, необходимости повышения квалификации, адаптации, мотивации и увольнении работников. Таким образом, процедура оценки персонала объединяет все функции управления персоналом.

В условиях совершенствования системы оплаты труда педагогических работников образовательной организации общего образования, при внедрении в них механизма эффективного контракта, разработка новых процедур оценки деятельности педагогов должна включать технологический инструментарий оценки (в частности, систему показателей и критериев оценки), позволяющий установить соответствие их деятельности требованиям ФГОС, то есть определить качество их деятельности.

Понятие качество персонала (в частности, качество деятельности работников) редко встречается в работах исследователей в области экономики труда в силу неоднозначности его определения и применения. Одними из первых, кто рассмотрел это понятие, были С.А. Артемьев и Б.М. Генкин.

Предложенные ими трактовки понятия «качество персонала» схожи и могут быть сведены к следующему определению: «качество работника – это степень соответствия его характеристик требованиям, вытекающим из целей организации и условий его деятельности, а также требованиям общества к развитию человека и социальным отношениям» [7; с.95].

Согласно приведенному определению, первым этапом оценки качества деятельности персонала является определение для всех работников организации эталонных значений, которые приводятся во внешней регламентирующей документации. Далее проводится сопоставление фактических результатов деятельности работника установленным эталонным значениям, в ходе чего определяется качество его деятельности.

При совершенствовании системы оценки работников образовательной организации первым и самым важным этапом является определение целей, поскольку от корректности поставленных целей зависит ее эффективность.

Среди исследователей в области управления человеческими ресурсами, труды которых посвящены оценке персонала организации, подробно рассматриваются классификации целей оценки.

Так, например, в работе Е.А. Борисовой в качестве основных целей оценки персонала организации выделяются: административные решения, потенциал (развитие), деятельность (текущая, за определенный прошедший период) [4, с.87]. М.Б. Курбатовой и М.И. Магура выделяют административные цели (повышение/понижение в должности, оплата труда, перевод внутри организации и увольнение), оценку качества управленческой деятельности, обратную связь с работником по вопросам предоставления информации о степени его соответствия требованиям, установленным для данной должности; развитие персонала, совершенствование процесса управления персоналом [21, с.55]. Р.А. Толмачев и В.Е. Хруцкий [57, с.48] разделяют цели оценки персонала на основные (определение эффективности работы персонала, стимулирование по результатам работы и развитие персонала), дополнительные (анализ коммуникативных качеств и лояльности персонала по отношению к руководству и организации в целом и др.), общие (повышение эффективности управления персоналом, ответственности и исполнительской дисциплины), специфические (выявление потенциальных работников, подлежащих сокращению или увольнению, улучшение психологического климата в организации). А.А. Хачатурян [56, с. 27] считает, что оценка персонала влияет на принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета работников (изменение уровня оплаты труда, системы поощрений/наказаний и других инструментов мотивации), принятие решений, связанных с установлением соответствия кадрового потенциала организационным целям и задачам (выявление потенциала,

развитие и планирование карьеры работников и др.), принятие решений, связанных с оценкой деятельности конкретных работников и отдельных структурных подразделений.

Стоит отметить, что классификация функций оценки, приведенная И.А. Никитиной и рассматриваемая многими исследователями в области управления персоналом в качестве классификации целей оценки, является наиболее четкой и краткой, поскольку учитывает все основные направления деятельности в рамках оценки персонала организации.

И.А. Никитина выделяет три основные функции, которые выполняет оценка персонала[24, с.144-145]:

- административную (повышение / понижение по службе, перевод, увольнение и др.);
- информационную (получение работниками и руководством организации объективной и достоверной информации об эффективности и качестве деятельности персонала, на основании которой определяются перспективы его профессионального роста и др.);
- мотивационную (процедура оценки является важным инструментом мотивации работников и тесно взаимосвязана с системой стимулирования персонала организации).

Данная классификация функций (целей) применима для совершенствования системы оценки качества деятельности педагогических работников образовательных организаций.

При совершенствовании системы оценки персонала необходимо учитывать принципы оценки.

Согласно исследователю в области экономики труда С.А. Артемьеву, принципы оценки персонала устанавливают требования (ограничения) к проведению оценки персонала, при соблюдении которых достигается запланированный результат [1, с.56]. Соответствие системы оценки

персонала системе соответствующих принципов позволяет повысить качество деятельности персонала и организации в целом.

В рамках классификации принципов оценки персонала, сформированной С.А. Артемьевым, основополагающим является принцип достоверности полученных результатов. Все остальные принципы должны представлять собой требования к этапам процедуры оценки (выделенным исследователем), предшествующим получению результатов: выбор объекта / субъекта оценки, проведение оценки.

Согласно С.А. Артемьеву, для отечественных организаций, которым в большей мере присущ авторитарный стиль управления, особо актуальны принципы иерархичности, легитимности и этичности. На современном этапе принципы легитимности и этичности имеют особое значение при проведении оценки в силу существования множества организаций с многонациональным персоналом и государственной направленности в сторону толерантного поведения, исключающего любые виды дискриминации.

Подобно классификациям целей оценки, известные системы принципов оценки персонала недостаточно учитывают особенности отраслей и видов деятельности работников организации. В частности, при разработке системы оценки педагогических работников образовательного учреждения необходимо учитывать его ориентацию на конечный результат образовательного процесса.

Помимо этого, формирование систем оценки предусматривает их соответствие принципам разработки показателей и критериев эффективности работы, определенным в Единых рекомендациях по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год [12]. Среди таких принципов выделяют:

- объективность – размер стимулирующих выплат устанавливается на основании объективной оценки результатов труда работника, а также

- за достижение общих результатов трудового коллектива;
- предсказуемость – осведомленность работника об объеме выплат стимулирующего характера за полученные им результаты труда, в том числе, за вклад в достижение коллективных результатов;
- адекватность – размер стимулирующих выплат работнику должен быть пропорционален его вкладу в достижение коллективных результатов;
 - своевременность – выплата вознаграждения работнику должна следовать непосредственно за достижением им соответствующих результатов труда;
 - прозрачность – расчет заработной платы (с учетом установленных выплат стимулирующего характера) должен быть понятен каждому работнику.

На основе анализа существующих классификаций принципов оценки персонала организаций и принципов к разработке показателей и критериев эффективности работы, приведенных в государственных нормативных документах, в исследовании предложена классификация принципов оценки качества деятельности педагогических работников образовательных организаций общего образования:

- принцип ориентации на общественное благо, социальные эффекты и результаты образовательного процесса (Система оценки качества деятельности педагогических работников должна стимулировать достижение соответствующих результатов образовательного процесса в виде компетенций, предусмотренных ФГОС и необходимых обучающимся в современной социальной жизни и экономике;
- принцип приоритета профессионально-общественной оценки (Оценка должна отражать потребности всех образовательных отношений: обучающихся и их родителей, педагогических работников, профессиональных сообществ и администрации образовательной организации, работодателей и государства;

- принцип комплексности (Процедура оценки ориентируется на различные аспекты и осуществляется с использованием совокупности оценочных показателей, в основе которой лежит соответствие трудовой деятельности педагогических работников требованиям ФГОС и основным направлениям государственной образовательной политики;
- принцип системности (В ходе оценки должны системно учитываться факторы и условия, влияющие на качество деятельности педагогических работников образовательных организаций (внутренние и внешние, объективные и субъективные);
- принцип объективности (Необходимо обеспечить максимально возможную независимость оценки от субъективных мнений (симпатий, антипатий) со стороны оценивающих, ориентироваться на прямые измерители, достоверные источники информации;
- принцип открытости (Процедура оценки (с последующим определением уровня заработной платы педагогических работников) должна быть ясна, удобна и понятна как для экспертов, так и для оцениваемых педагогов преподавателей);
- принцип своевременности (Оценка качества деятельности педагогических работников должна осуществляться оперативно, охватывать конкретный период времени и не должна учитывать результаты прошедших этапов работы);
- принцип эффективности (Результаты, полученные в ходе оценки педагогических работников, будучи взаимосвязанными с уровнем оплаты их труда, должны оказывать влияние на мотивационный механизм управления персоналом и повышать качество его деятельности и образовательной организации в целом).

Соответствие системы оценки качества деятельности педагогических работников образовательного учреждения предложенной совокупности принципов оценки позволит повысить его эффективность.

Оценка персонала – один из универсальных инструментов, который позволяет обеспечить нормальное функционирование как всей организации в целом, так и отдельных ее подразделений. Кроме этого, оценка персонала позволяет эффективнее использовать потенциал работников за счет повышения уровня их мотивации, своевременного определения необходимости повышения квалификации сотрудниками, определения наиболее подходящих производственных задач для каждого, что позволяет повысить эффективность работы всей организации.

Важной задачей оценки деятельности работников является обеспечение обратной связи: работник должен знать, как оцениваются результаты его труда. При этом в процессе оценки важно обсуждать прогрессивные сдвиги в деятельности работника, выбор путей улучшения деятельности. Также для работника необходимо понимать, какие ошибки он совершает и как можно их устранить. Таким образом, в процессе оценки сотрудник получает представление и о своих сильных и слабых сторонах, получает представление о возможных путях развития.

Достаточно часто оценка проводится без соблюдения основных ее принципов, что приводит к субъективизму и неточным результатам. Как отмечает в своем исследовании Кибанов, процедура оценки результатов труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий [17, с.160]:

- установление четких «стандартов» результатов труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки
- выработка процедуры проведения оценки результатов труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);
- предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работника
- обсуждение результатов оценки с работником; принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Стоит отметить, что оценка персонала происходит по разным параметрам: оценка личных качеств работника, оценка результатов труда, оценка самого труда. В совокупности под этими параметрами понимается деловая оценка персонала. Однако в данном исследовании особое внимание уделено оценке качества труда работников, что сужает рассматриваемые варианты методов оценки.

В работе руководителя большое значение имеют методы оценки труда подчиненных, при которых предполагается сравнение работников друг с другом, а не с принятыми стандартами. Такое сравнение можно произвести, используя *методы ранжирования*. Эти методы характеризуются тем, что они: достаточно просты в использовании и позволяют получить информацию, необходимую для принятия административных решений (повышение зарплаты, увольнение, повышение или понижение в должности и др.).

Исследователи в области экономики труда и управления персоналом (Е.А. Борисова, М.Б. Курбатова и М.И. Магура, Р.А. Толмачев и В.Е. Хруцкий, А.А. Хачатурян) в своих трудах анализируют множество методов оценки. Рассмотрим некоторые из них.

- *Прямое ранжирование*: предполагает ранжирование работников по определенному показателю (самостоятельность, профессиональная компетентность и др.) от самого плохого до самого хорошего, от наименее эффективного до наиболее эффективного [4, с.67]. В этом случае самый лучший работник получает самый высокий ранг, а худший – низший. Данный метод используют и в том случае, если работников оценивают сразу по нескольким показателям. При этом ранжирование по каждому из показателей проводится отдельно, но общий результат может быть представлен в общей таблице, что определит «ценность» данного сотрудника для организации.

- *чередующееся ранжирование*: при использовании данного метода из общего списка работников выбираются сначала те, у которых оцениваемое качество выражено особенно сильно и их фамилия вычеркивается из списка ранжируемых, ее необходимо перенести в отдельную колонку и поставить в начало списка, затем выбирается тот у кого оцениваемое качество наименее развито и его фамилия также вычеркивается из общего списка и переносится в последнюю строку новой колонки [21, с.105]. Так повторяется до тех пор, пока фамилий сотрудников в основном списке не останется. В итоге руководитель получает ранжированный список сотрудников.
- *парное сравнение*: сравнение сотрудников производится в специально сгруппированных парах [56, с.105]. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывается лучшим в своей паре и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико.

Одним из распространенных методов оценки персонала является *метод экспертных оценок*. С помощью данного метода производится оценка степени развития профессиональных знаний, навыков и умений сотрудника компании, которыми он должен владеть в соответствии с занимаемой должностью. Для этого группа экспертов либо моделирует рабочую ситуацию для сотрудника и отслеживает его поведение, отмечая проявления основных компетенций у сотрудника, либо наблюдает за поведением работника непосредственно во время рабочего процесса одновременно производя оценку необходимых компетенций.

На российских предприятиях в качестве внешнего метода оценки персонала часто применяется *аттестация*. *Аттестация персонала* (оценка соответствия занимаемой должности) — процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы

на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени [4, с.10]. Процедура аттестации должна быть оформлена в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами компании. Таким образом, основными принципами такого метода как аттестация являются ее систематичность и формализованность.

Одним из возможных методов оценки сотрудников является *метод критических ситуаций*. При использовании данного метода руководитель за определенный период, в течение которого производится оценка работника, делает записи о его поведении (как позитивном, так и негативном) в сложных или критических ситуациях. При этом необходимо указывать, как поведение сотрудника соотносится с ожидаемым поведением, и какой результат был в итоге достигнут. Необходимо отметить, что подобный метод имеет ряд недостатков (требует большого внимания руководителя к деятельности сотрудников, трудоемок, при его использовании положительные моменты часто воспринимаются как должное, а акцент делается на неудачах сотрудников и т.д.) поэтому его применение целесообразно для оценки сотрудника в период испытательного срока.

Иногда руководителями используется *метод письменных характеристик*. Данный метод может применяться как в сочетании с другими, так и самостоятельно. При этом важным условием для использования в дальнейшем полученной характеристики как рабочего инструмента является ее структурированность. Важно понимать, на какие именно факторы следует обратить внимание при составлении характеристики, в противном случае будут созданы лишь дополнительные трудности при дальнейшей обработке материала.

Профессиональные знания и умения работников можно проконтролировать, используя метод *экзамена*, в ходе которого даются ответы на профессиональные вопросы и оценивается их правильность.

Одним из методов индивидуальной оценки является *анкетирование*. Оценочная анкета представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Методом, позволяющим определить степень соответствия кандидата занимаемой должности, является *тестирование*. На сегодняшний день в практической деятельности применяются различные тесты, но в основном они направлены на оценку кандидатов на определенную должность, нежели на оценку действующих сотрудников. Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

Методом, сочетающим рейтинговые методы и анализ особенностей поведения на рабочем месте в различных ситуациях является *метод рейтинговых шкал поведенческих установок (BARS - Behaviourally anchored rating scales)*. Важно отметить, что составление поведенческой рейтинговой шкалы проводится на основе опроса сотрудников (возможно – анонимного) относительно фактических примеров поведения на рабочем месте. После проведенного опроса примеры, встречающиеся в ответов респондентов наиболее часто накладываются на шкалу: от желательного до недопустимого. Дальнейшая оценка предполагает оценку аттестуемого работника по этой шкале и исчисление балльной аттестационной оценки. При этом данный метод требует особой квалификации и подготовки человека, проводящего оценку, так как является одним из наиболее сложных.

Во многом аналогичным предыдущему является *метод рейтинговых шкал наблюдения за поведением (BOS)*. Однако вместо определения

поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

Все более популярной и востребованной сегодня является *оценка 360°*. Ее особенность заключается в сочетании оценки руководителем, коллегами, самооценки и в ряде случаев оценки подчиненными и клиентами. Несомненным плюсом данного метода является сбор наиболее полной информации. При этом следует понимать, что переизбыток информации зачастую не менее вреден, чем ее недостаток. Кроме этого данная оценка требует тщательной подготовки. Таким образом, оценка 360 градусов имеет смысл в том случае, если полученный объем информации будет использован в дальнейшем.

Одним из методов оценки персонала является *метод решения ситуационных задач*. Для его использования специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в типичных ситуациях. Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется оценке деловых качеств сотрудника. Чаще всего данный метод используется в оценках, выносимых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Одним из методов комплексной оценки персонала является метод «*ассессмент-центра*» (или *центра оценки*), основанный на использовании взаимодополняющих методик. Изначально участникам предлагаются различные моделирующие упражнения, цель которых предоставить равные для всех возможности проявить компетенции в моделируемых деловых ситуациях. За поведением участников в ходе выполнения упражнений наблюдает группа экспертов, затем проводится классификация поведения

(определенное поведение соотносится с оцениваемыми компетенциями), после чего оцениваются выделенные компетенции. Далее следует сведение оценок экспертов, полученных в отдельных упражнениях, в интегральные оценки по компетенциям. Обычно это делается в ходе совместного обсуждения экспертами полученных результатов, обоснования и защиты итоговой оценки. При этом снижается субъективность итоговых результатов.

Главная идея метода «Управление по целям» (*MBO — Management By Objectives*) заключается в том, что управление и развитие являются целенаправленными, т.е. достижение целей организации через постановку целей каждому работнику и их согласование. Это делает возможным переход от ориентации на процесс к осознанной работе, нацеленной на результат. Рассмотрим МВО как один из методов оценки труда персонала. Он подходит в тех случаях, когда другие методы не действуют или могут применяться ограниченно. В первую очередь это касается управленческого персонала, оценка труда которого с использованием других методов дает неполные результаты. Управление по целям подходит для творческих видов работ, которые невозможно оценивать по количественным и качественным показателям.

На первый взгляд может показаться странным, что процесс начинается не с определения целей, а с обсуждения должностных обязанностей, выполнения работ и стандартов деятельности. На самом деле все достаточно логично. Любые цели достигаются с использованием ресурсов. В данном случае ресурсом для достижения цели является деятельность конкретного работника. Для этого надо определиться, что же работник делает и с каким качеством и требованиями к работе и, необходимо изыскать ресурсы для улучшения работы, т.е. необходимо непрерывное развитие стандартов деятельности. После этого можно определять цели деятельности на

конкретный период — измеримые, конкретные, понятные, доведенные до работника и согласованные с ним.

Еще одним достаточно популярным методом оценки сотрудников, ввиду его малозатратности, является *самооценка*. При самооценке люди оценивают свои навыки, способности и свою эффективность при выполнении рабочих обязанностей. Такой метод позволяет работнику определить качество выполнения им своей работы, заслуживаемый уровень оплаты, необходимость повышения квалификации и то, какова его эффективность. Однако, естественно, самооценка не всегда точна и объективна.

Таким образом, на сегодняшний день существует достаточное количество методов оценки деятельности сотрудников организации, каждый из которых имеет свои особенности. При этом к оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Однако стоит отметить, что далеко не все методы могут быть применимы при оценке деятельности работников образовательных учреждений. В одних случаях причиной тому является высокая трудоемкость и дороговизна проведения оценки, в других ориентация отдельных методов на оценку личностных качеств сотрудника, но не на результаты его труда.

1.2. Особенности оценки персонала в образовательной организации

Одной из приоритетных задач государства сегодня является модернизация образования, результатом которой станет достижение современного качества образования, адекватного меняющимся запросам общества и социально-экономическим условиям.

Федеральный Государственный Образовательный Стандарт предъявляет новые требования к участникам образовательного процесса. Ориентация на качество подразумевает необходимость адекватной оценки образовательных учреждений и образовательной системы в целом.

На сегодняшний день контроль и оценка деятельности педагогического работника должна осуществляться на нескольких уровнях, которые можно обозначить как *внешний* и *внутренний*.

Внешняя оценка деятельности учителя осуществляется со стороны Министерства образования и науки РФ и региональных органов управления, посредством проведения процедуры аттестации педагогического работника. Кроме этого опосредованно учитель оценивается в рамках проведения государственной аккредитации образовательного учреждения.

Целью *аттестации* педагогических работников является подтверждение соответствия работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности. По желанию педагогического работника аттестация может проводиться в целях установления квалификационной категории [54]. Законом также установлен срок проведения аттестации для подтверждения педагогом занимаемой должности: такая аттестация проводится один раз в пять лет специально сформированной аттестационной комиссией.

Основными задачами аттестации являются [9, с.31]:

- стимулирование повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, личностного профессионального роста, использования ими современных педагогических технологий;
- повышение эффективности и качества педагогического труда;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;

- учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава образовательных учреждений;
- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников, а также обеспечение дифференциации уровня оплаты труда педагогических работников.
- в рамках аттестации оценка педагогических работников общеобразовательной организации осуществляется по основным группам показателей:
- результаты освоения обучающимися образовательных программ и показатели динамики их достижений;
- личный вклад в повышение качества образования, распространение собственного педагогического опыта и применение современных образовательных технологий;
- наличие административных взысканий и обоснованных жалоб от участников образовательного процесса;
- критерии и показатели, дающие дополнительные баллы.

Государственная *аккредитация* образовательной деятельности проводится по основным образовательным программам, реализуемым в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами. Ее целью является подтверждение соответствия федеральным государственным образовательным стандартам образовательной деятельности по основным образовательным программам. Аккредитационная комиссия определяет соответствия содержания и качества подготовки обучающихся в организации. Таким образом, данный метод внешней оценки не дает полного представления о деятельности каждого конкретного учителя.

Механизмы внешней оценки деятельности педагога, безусловно, способствуют профессиональному и личностному росту, повышению

качества педагогической деятельности. Соблюдение при аттестации принципов коллегиальности, гласности, открытости и объективности способствует полноте и справедливости полученных результатов. Однако ввиду периодичности проведения внешней оценки (и аттестация, и аккредитация ОО осуществляются каждые пять лет) данные методы не могут дать актуальную информацию об эффективности качества деятельности педагога, что в современной ситуации представляется чрезвычайно важной информацией.

Ввиду достаточно больших затрат времени и труда на разработку внутренних методов оценки педагогического персонала до недавнего времени в практике большинства общеобразовательных учреждений использовались только внешние методы оценки, необходимость применения которых устанавливалась законодательством РФ. При такой системе распределение стимулирующих выплат зачастую происходило хаотично, бессистемно. Естественно подобная ситуация не способствовала повышению качества работы педагогических сотрудников.

Подобная ситуация не отвечает современным запросам со стороны государства. Среди целей государственной политики в области образования следует отметить повышение отдачи от использования ресурсов (педагогических и руководителей ОУ). Для этого необходимо выявить зоны низкой эффективности и найти необходимые управленческие решения для их устранения. Таким образом, очевидна необходимость внедрения адекватной системы оценки деятельности педагогических работников. Именно поэтому сегодня трудовые отношения в образовательной сфере претерпевают изменения, обусловленные разработкой профессиональных стандартов педагогов, внедрением новой системы оплаты труда и переходом на эффективный контракт, рассматриваемый как способ оптимизации системы оплаты труда. Таким образом, ввиду неспособности внешних методов оценки педагога дать актуальную информацию об эффективности его деятельности,

особое значение приобретает *внутренняя оценка*.

Для осуществления качественной внутренней оценки деятельности педагогических работников государством разработан пакет документов. Данные документы можно представить как «систему ориентиров», существующую на разных уровнях: государственном, уровне субъектов РФ и на уровне конкретного образовательного учреждения. Подобная система позволяет вносить определенные корректировки, как в отдельных регионах, так и на уровне отдельных школ.

На уровне Российской Федерации утвержден план мероприятий ("дорожная карта") "Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки" [31], где прописаны основные направления изменений, мероприятия по повышению эффективности и качества услуг в сфере общего образования, сроки их реализации, ожидаемый результат. Одной из важнейших мер по повышению отдачи от использования педагогических ресурсов должно стать, согласно «Дорожной карте», внедрение эффективного контракта. Кроме того, государством сегодня выработан профессиональный стандарт педагога, рассматриваемый как инструмент повышения качества образования и выхода отечественного образования на международный уровень, как объективный измеритель квалификации педагога, средство отбора педагогических кадров в учреждения образования и основа для формирования трудового договора, фиксирующего отношения между работником и работодателем.

Опираясь на «Дорожную карту» на уровне субъектов РФ разработаны перечни примерных показателей эффективности педагогических работников с учетом особенностей того или иного региона.

Согласно программным документам, каждое образовательное учреждение должно осуществлять самообследование. Система внутришкольной оценки эффективности деятельности педагогического персонала разрабатывается образовательными учреждениями

самостоятельно, основываясь на примерных показателях эффективности деятельности педагогических работников образовательных учреждений, сформированных на уровне РФ и субъектов РФ. Таким образом, инструментом оценки деятельности педагога должен служить эффективный контракт, призванный устранить недостатки, выявленные в ходе применения новой системы оплаты труда, используемой с 2008 г.

Реализация мероприятий, направленных на внедрение эффективного контракта в общеобразовательные учреждения рассчитана, согласно «Дорожной карте», до 2018 г.

Всё чаще сегодня слово «эффективность» используется применительно к образовательной сфере. Повышение эффективности, наряду с повышением доступности и качества – это один из целевых ориентиров реформаторов российского образования. Однако до последнего времени, вопросы эффективности оставались менее дискутируемыми, нежели вопросы качества или доступности образования. В настоящее же время ситуация изменилась: центром внимания и насущной проблемой для большинства образовательных учреждений стали вопросы эффективности деятельности в сфере образования. Подобное изменение ориентиров связано, прежде всего, с тем, что сегодня задача «повышение эффективности образования и науки» прописана во всех программных документах.

Таким образом, повышение эффективности одна из наиболее актуальных задач. Следует отметить, что эффективность рассматривается на различных уровнях: эффективным должно быть образование в целом, эффективной должна быть отдельно взятая школа и, наконец, эффективной должна быть деятельность отдельного учителя – инструмент, позволяющий этого достигнуть - эффективный контракт. Речь идет о так называемой «вертикали эффективности» [41].

Однако, как отмечает Т.И. Пуденко, разработка показателей эффективности и их оценка, переход к эффективному контракту поставили

перед руководителями образовательных организаций и педагогами массу вопросов, к которым они оказались совершенно не готовы [41]. В частности, сам термин «эффективность» трактуется порой по-разному. Таким образом, остается немало вопросов, связанных с восприятием понятия эффективность на разных уровнях. Так, Питер Мортимор, один из основоположников движения за эффективность школы, под эффективной школой понимает такую школу, которая «нацелена на достижение наилучших образовательных результатов у максимального числа учеников как в когнитивных (знаниевых), так и в прочих областях — независимо от социально-экономического положения их семей» [23, с.251]. Это определение кажется достаточно ёмким, но порождает некую неопределённость в использовании понятий «эффективность» и «результативность», нередко происходит их подмена. Однако эти понятия нельзя приравнять друг к другу. Ведь примерно одинаковые результаты могут быть достигнуты при изначально неравном положении, и для одной школы это станет свидетельством высокой эффективности её работы, а для другой – низкой. Таким образом, очевидно, что в рамках модернизации образования, под эффективностью следует понимать повышение отдачи от используемых в отрасли всех видов ресурсов (трудовых, материальных, финансовых), то есть перед педагогами стоит задача повышения качества, результативности (продуктивности) работы, в т.ч. с возможным увеличением издержек, например, трудозатрат, материальных вложений и др. Инструмент, позволяющий осуществить данную задачу – эффективный контракт.

Эффективный контракт – понятие из экономической теории. В законах, иных нормативных актах термин «эффективный контракт» не применяется, а используется понятие «трудовой договор» (в сфере государственной службы – «служебный контракт»).

Смысл эффективного контракта как экономической категории состоит в установлении трудовым договором взаимовыгодных условий, как для

работодателя, так и для конкретного работника. Поэтому руководителям общеобразовательных учреждений крайне важно осознать пользу внедрения эффективного контракта и донести эту информацию до работников.

С юридической точки зрения эффективный контракт можно кратко определить как детальное, в тексте трудового договора, регулирование и нормирование труда, обеспечивающие повышение и качества работы, и повышение благ, получаемых работником от выполнения работы, как материальных (зарплата), так и нематериальных (престиж, удобный режим работы и т.п.).

Согласно Программе поэтапного совершенствования системы труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 годы (Программа СОТ), *эффективный контракт* – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии ... эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки [44].

Внедрение же механизма эффективного контракта должно происходить с учетом разработанной государством системой ориентиров по принципу «РФ – субъект РФ – образовательное учреждение – педагогический работник». Таким образом, цели государства в области образования отражаются в трудовом договоре с каждым отдельным работников педагогической сферы.

Согласно Программе СОТ в трудовом договоре с каждым работником должны быть уточнены и конкретизированы трудовые обязанности, показатели и критерии эффективности деятельности, размеры вознаграждений, размеры поощрений за достижение коллективных результатов труда, обеспечение прозрачности оплаты труда (условия получения вознаграждений должны быть понятны работодателю и работнику

и не допускать двойного толкования). Показатели и критерии должны быть измеримыми.

В целях совершенствования существующих систем показателей и критериев оценки перед образовательной организацией ставятся многоплановые задачи:

- отказаться от непродуктивных выплат стимулирующего характера за выполнение показателей, носящих общий, формальный характер (добросовестное отношение к выполняемой работе и пр.); заменить подобные показатели на четкие и измеримые;
- исключить применение стимулирующих выплат в качестве гарантированной части заработной платы;
- установить оптимальное распределение фонда оплаты труда образовательной организации на гарантированную часть (оплата за должность) и стимулирующую (оплата за качественные показатели, результативность и эффективность).

Следует отметить, что изменения трудового договора с работником (в том числе уточнение показателей и критериев оценки качества его деятельности) необходимое при внедрении механизма эффективного контракта должно быть осуществлено при предварительном уведомлении работника в письменной форме не менее чем за два месяца. Работник вправе отказаться от предложенных изменений, в этом случае трудовой договор с ним расторгается по пункту 7 ст. 77 ТК РФ [51] с выплатой двухнедельного выходного пособия по ст. 178 ТК РФ [51]. Если же работник согласен с новыми условиями, они прописываются в дополнительном соглашении к основному трудовому договору.

Механизм эффективного контракта с педагогическими работниками образовательных учреждений должен способствовать оптимизации структуры заработной платы, может быть использован для того, чтобы выстроить единую систему требований к персоналу образовательной

организации, вытекающую из требований к самой образовательной организации, прописанных в программных документах. Если при внедрении эффективного контракта будут учтены действительные требования к качеству работы образовательных организаций и, соответственно, требования к должностным обязанностям отдельных сотрудников, то трудовые договора облегчат управленческую работу и будут в целом способствовать целям, поставленным государством на самом высшем уровне.

Таким образом, проанализировав особенности оценки педагогических работников образовательной организации выявлены системы внешней и внутренней оценки. В ходе их анализа было установлено, что наиболее полную картину деятельности педагога можно получить, используя внутреннюю оценку. Стимулирование разработки адекватных моделей оценки персонала образовательных организаций, представляется, на сегодняшний день, одним из важных элементов осуществления приоритетных целей государства в области образования, а именно, повышение отдачи от использования имеющихся ресурсов. Инструментом, позволяющим произвести подобную оценку, является, при его правильном использовании, эффективный контракт.

Эффективный контракт - это трудовой договор с педагогом, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг, а также меры социальной поддержки.

Анализ оценки персонала в образовательной организации позволил сделать вывод о недостаточном уровне подготовки внутренних ресурсов образовательных учреждений для разработки системы оценки качества деятельности педагогов, соответствующего новым нормативным требованиям. Исходя из этого, был сделан вывод о целесообразности привлечения консультанта к данной деятельности.

1.3. Анализ консультационных услуг по системе оценки персонала в сфере образования

Предприятия любых размеров, любых форм собственности и видов экономической деятельности время от времени нуждаются в профессиональных советах, консультациях и рекомендациях. Образовательные учреждения не являются исключением, ведь принимать управленческие решения, выбирая из множества вариантов самые эффективные, сложно даже опытному менеджменту. Постепенно руководство все большего числа предприятий понимает, что не обязательно все управленческие функции выполнять самостоятельно, можно часть из них передать профессиональным консультантам, имеющим опыт решения аналогичных проблем в других организациях.

Согласно современному экономическому словарю консалтинг – это деятельность специальных компаний, заключающаяся в консультировании производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций [43, с. 274].

На российском рынке сложилось несколько направлений управленческого консультирования: в области совершенствования организационных структур, создания мотивационных систем управления персоналом, эффективного управления продажами, кадрового потенциала и формирования организационной культуры, стратегического и операционного планирования, финансового менеджмента, бюджетирования. Помимо управленческого консультирования, сосредоточенного на системе управления организацией, развиваются и другие виды консалтинга – кадровый, юридический, налоговый, информационный.

На рынке консалтинговых услуг сегодня представлены следующие элементы: частно практикующие консультанты, отделы в кадровых или маркетинговых агентствах, крупные российские консалтинговые компании, западные консалтинговые компании.

Перечень предлагаемых услуг достаточно широк: анализ эффективности организационной структуры предприятия; диагностика системы управления; кадровый аудит, выявление и формирование кадрового резерва; анализ эффективности управленческих технологий; диагностика мотивации персонала и организационной структуры; услуги в области маркетинга; проведение тренингов; разработка бизнес-планов и инвестиционных проектов: оценка стоимости имущества и бизнеса, разработка стратегии и концепции.

Несмотря на широту предлагаемых услуг существуют определенные проблемы в развитии российского управленческого консультирования, среди которых исследователи данной области отмечают следующие [45, с. 35]:

- отсутствие специального образования у большинства отечественных консультантов, что отрицательно сказывается на качестве оказываемых ими услуг;
- фактическое отсутствие ответственности консалтинговых компаний за свои рекомендации перед клиентом;
- сложности в реальной оценке оказанной услуги;
- нежелание потенциальных клиентов обращаться к услугам консультанта;
- отсутствие у российских клиентов большого опыта работы в условиях конкуренции;
- неравномерное развитие и неоднородность распространения консультационных услуг в России.

Российский рынок консультационных услуг является одним из наиболее динамичных и, в то же время, нестабильного развивающихся

сегментов рынка сферы услуг. Анализ официальных данных Росстата и Агентства «Эксперт РА», позволяет сделать вывод о том, что до недавнего времени рынок консультационных услуг характеризовался относительно высокой динамикой. Однако кризисные явления в экономике страны негативно отразились на развитии данного вида услуг. Прирост суммарной выручки крупнейших консалтинговых групп по итогам 2014 и 2015 гг. сокращается, что свидетельствует о том, что рынок консалтинга колеблется на грани между застоем и сжатием. Подобные процессы являются закономерным развитием событий в условиях замедления экономического роста.

Эксперты отмечают, что в перспективе спрос на услуги консультантов будет поддержан потребностями в региональных стратегиях развития, необходимостью найти ответ на усиление налогового администрирования, развитием оборонно-промышленного комплекса и реализацией крупных инфраструктурных проектов, но резкого оживления на рынке консалтинга ждать не приходится.

Однако такой вид услуг, как консалтинг в области управления персоналом в последние годы отмечен положительной динамикой роста. Это явление объясняется необходимостью организациям проводить неизбежную в ходе кризиса оптимизацию. Антикризисный консалтинг коснулся и других HR-сфер. Растут доходы от услуг по управлению эффективностью и по разработке инструментов оценки и развития. Сейчас остра потребность в повышении производительности труда, что формирует растущий запрос на консалтинг в области управления эффективностью.

Таким образом, оценка эффективности в условиях кризиса становится одной из самых популярных услуг. Однако стоит отметить неразвитость консультирования в сфере образования. Об этом свидетельствует тот факт, что суммарный доход консалтинговых фирм от работы в области образования является одним из самых незначительных. Кроме этого

низкими остаются и темпы роста спроса на консалтинговые услуги в сфере образования. Однако несправедливым будет предположить, что низкий уровень спроса на консалтинговые услуги в сфере образования связан с отсутствием потребности в них. Напротив, ввиду изменившихся условий образовательные учреждения вынуждены вступить на путь перемен, изменить внутреннюю политику, пересмотреть используемые ресурсы и технологии работы и в конечном итоге повысить эффективность своей деятельности

В связи с объективно изменившимися условиями, главная миссия образовательного учреждения сегодня заключается в подготовке ученика к осмысленному и реальному восприятию мира, ведь социумом востребованы успешные, конкурентоспособные выпускники, освоившие разные виды деятельности и демонстрирующие свои способности в любых жизненных ситуациях. В соответствии с этим изменилась и роль учителя, деятельность которого должна способствовать формированию и развитию мобильной, самореализующейся личности, способной к обучению на протяжении всей жизни.

Государство заинтересовано в качественном выполнении поставленной перед образовательными учреждениями задачи, поэтому неудивительно, что на сегодняшний день одним из ключевых направлений совершенствования российского образования является модернизация контроля и управления качеством образования. Качество образования непосредственно зависит от качества деятельности каждого отдельного педагога. В этой связи особую важность приобретают вопросы, связанные с трансформацией трудовых отношений, которая обусловлена разработкой профессиональных стандартов педагогов, внедрением новой системы оплаты труда и, что наиболее значимо в современных условиях развития российской образовательной системы, переходом образовательных учреждений на механизм эффективного контракта.

Внедрение образовательными организациями механизма эффективного контракта влечет за собой необходимость разработки новых систем оценки деятельности педагогического персонала, в основе которых лежит выявление степени соответствия его труда нормативным требованиям, установленным в федеральных государственных образовательных стандартах.

Проведение необходимых изменений часто оказывается невозможно осуществить на должном уровне ресурсами самой образовательной организации ввиду отсутствия специалистов с необходимой квалификацией. Неудачный опыт внедрения новой системы оплаты труда продемонстрировал, что для достижения качественных результатов необходимо полагаться на специалистов. Таким образом, для достижения качественных результатов очевидна потребность образовательных учреждений в использовании услуг консультантов.

Анализируя современный рынок консультационных услуг по системе оценки персонала в системе образования был сделан вывод о неразвитости консультационной деятельности в данной сфере. Однако обнаруженная потребность образовательных учреждений в данного рода услугах выявила необходимость проектирования процесса консультирования по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации.

Выводы по первой главе

Рассмотрев теоретические аспекты изучения оценки персонала образовательной организации, стоит отметить, что оценка персонала – один из универсальных инструментов, который позволяет обеспечить нормальное функционирование как всей организации в целом, так и отдельных ее подразделений. На сегодняшний день существует достаточное количество методов оценки деятельности сотрудников организации, каждый из которых

имеет свои особенности. При этом к оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Однако в ходе работы было установлено, что не все методы могут быть применимы при оценке деятельности работников образовательных учреждений. В одних случаях причиной тому является высокая трудоемкость и дороговизна проведения оценки, в других ориентация отдельных методов на оценку личностных качеств сотрудника, но не на результаты его труда.

Рассматривая существующие варианты оценивания деятельности педагогических работников, были выявлены системы внешней и внутренней оценки. Однако в ходе их анализа было обнаружено, что объективную картину деятельности педагога можно получить, используя внутреннюю оценку. Стимулирование разработки адекватных моделей оценки персонала образовательных организаций, представляется, на сегодняшний день, одним из важных элементов осуществления приоритетных целей государства в области образования, а именно, повышение отдачи от использования имеющихся ресурсов. Инструментом, позволяющим произвести подобную оценку, является, при его правильном использовании, эффективный контракт.

Эффективный контракт - это трудовой договор с педагогом, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг, а также меры социальной поддержки.

Анализ оценки персонала в образовательной организации позволил сделать вывод о недостаточном уровне подготовки внутренних ресурсов образовательных учреждений для разработки системы оценки качества деятельности педагогов, соответствующего новым нормативным

требованиям. Исходя из этого, был сделан вывод о целесообразности привлечения консультанта к данной деятельности.

Анализируя современный рынок консультационных услуг по системе оценки персонала в системе образования был сделан вывод о неразвитости консультационной деятельности в данной сфере. Однако обнаруженная потребность образовательных учреждений в данного рода услугах выявила необходимость проектирования процесса консультирования по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации.

Глава II. Опытнo-поисковая деятельность по проектированию процесса консультирования по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации

2.1. Анализ состояния системы оценки персонала образовательной организации на примере МАОУ лицей «Полифорум» №180

2.1.1. Краткая характеристика организации

В качестве площадки для проведения исследования в работе рассматривается МАОУ лицей «Полифорум» 180.

Данная образовательная организация, расположенная по адресу г. Екатеринбург, ул. Крестинского 43, была создана 28 июня 1994 года и изначально функционировала как муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 180. Статус лицея был присвоен в 1999 году, вместе с разделением классов по образовательным профилям на информационные, гуманитарные и естественно-научные.

На сегодняшний день организационно-правовая форма данного учебного заведения – автономное учреждение; тип учреждения - общеобразовательное учреждение; вид учреждения - лицей. Органами управления лицея являются: наблюдательный совет, общее собрание трудового коллектива, педагогический совет, попечительский совет и совет лицея.

Учредителем лицея от имени муниципального образования «город Екатеринбург» является управление образования администрации города Екатеринбурга. В Управлении Лицеем принимают участие учредитель и отдел образования в пределах своей компетенции. Непосредственную организацию и координацию деятельности лицея осуществляет отдел

образования Чкаловского района г. Екатеринбурга. Непосредственное управление лицеем осуществляет директор.

Общая численность учащихся в лицее на 2015-2016 учебный год составляет 1694 человека. Из них обучаются по образовательной программе начального общего образования 694 ученика, по образовательной программе основного общего образования – 834 ученика, по образовательной программе среднего общего образования – 166 человек.

Лицей работает в 1 смену. Занятия начинаются с 8:30. Продолжительность уроков 40 минут, есть перемены по 20 минут и по 10 минут для организованного питания учащихся.

Миссия лицея как образовательной организации – создание благоприятных условий индивидуально-личностного самоопределения обучающихся, развитие возможностей для получения повышенного уровня образования

В 2014 году лицее присвоен статус экспериментальной площадки Уральского государственного педагогического университета по теме *«Теоретическое и практическое моделирование индивидуальных траекторий предпрофильного и профильного образования с использованием информационно-коммуникационных технологий»*.

В 2014 – 2015 г.г. Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение лицей №180 «Полифорум» является базовой площадкой стажировочной площадки ГАОУ ДПО Свердловской области «ИРО» по теме *«Обеспечение эффективности государственно-общественного управления через создание независимой системы оценки качества работы образовательных организаций и внедрение эффективного контракта»*. Лицей в числе победителей областного конкурса среди муниципальных образовательных организаций, реализующих инновационные образовательные программы в 2014 году.

Лицей - призер рейтинга политехнических классов УрФУ - 2014.

По итогам конкурса "Здоровьесберегающие технологии 2012" лицей был вручен диплом 1 степени в номинации *"Лучшая школа здоровья 2012"*. В 2012 году МАОУ лицей № 180 включен в *Национальный реестр "Ведущие образовательные учреждения России"*.

Лицей является победителем конкурсного отбора в рамках приоритетного национального проекта «Образование» в 2008 году, областном конкурсе образовательных программ, городском конкурсе на лучшего организатора школьного питания в 2008 году.

В лицее созданы благоприятные условия для успешного функционирования образовательного учреждения и развития материально-технической базы лицея. Стабильно работают 7 спортивных секций, танцевальные, музыкальные, художественные, декоративно-прикладные и литературные кружки. Медиацентр лицея поддерживает выпуск газеты «Здравствуйте!», лицейское радио, «Лицей ТВ».

На протяжении семи лет МАОУ лицей №180 является экспериментальной площадкой городской программы «Одаренные дети» и организует открытую интеллектуальную игру «Полифорум» для образовательных учреждений города Екатеринбурга. С 2008 года МАОУ лицей №180 является коллективным членом ОГ ФСО «Юность России». Учащиеся лицея являются победителями и призёрами Международных, Российских, региональных, областных, городских научно-практических конференций, олимпиад, творческих конкурсов и спортивных соревнований. Среди лицеистов лауреаты премии президента РФ в рамках Приоритетного национального проекта «Образование» по направлению «Поддержка талантливой молодёжи», обладатель Серебряного Знака «Национальное Достояние» XX Всероссийской конференции «Юность. Наука. Культура», обладатель национальной премии «Золотое перо Руси», лауреат премии губернатора Свердловской области, лауреаты премии главы города Екатеринбурга в номинации «Шаг в науку» и «Лидер».

Лицей стал победителем в городском конкурсе *"Панорама воспитательных систем - 2012"*. Одним из главных направлений воспитательной работы лицея является патриотическое воспитание подрастающего поколения. Ежегодно в преддверии празднования Дня Победы проходят встречи ветеранов войны с учащимися лицея. По сложившейся традиции выпускники лицея совместно с ветеранами высаживают саженцы яблонь на «Аллее Славы».

Профессионализм и опыт педагогического коллектива лицея №180 создаёт условия для сотрудничества с общественными организациями, учреждениями образования и культуры. Социальными партнёрами лицея являются: УрФУ, УрГЭУ, УрГПУ, ДЮСШ «Юность», Центр развития творчества детей и юношества «Одарённость и технологии», Свердловская государственная академическая филармония, Свердловский краеведческий музей.

Для более детальной характеристики данного образовательного учреждения был проведен его SWOT-анализ [Приложение 1,2].

При анализе внутренней среды лицея к сильным сторонам были отнесены: профессионализм и опыт педагогического коллектива лицея; широкий спектр дополнительных образовательных услуг; качественно продуманная образовательная среда лицея [Приложение 3]; система работы с одарёнными детьми; система профильного образования. В число слабых сторон работы лицея отнесены следующие факторы: отсутствие слаженно действующей административной команды, отсутствие системы оценки персонала, недостаточная техническая оснащённость кабинетов, отсутствие гуманитарного профиля, недостаточное внимание со стороны администрации к повышению квалификации педагогов.

В ходе анализа внешней среды лицея были отмечены следующие возможности: высокий спрос потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг, программы социального партнерства, тесное

взаимодействие с молодыми специалистами города, изучение и применение опыта конкурентов. К угрозам внешней среды отнесены такие факторы как: риск урезания финансирования образовательных учреждений, сильные конкуренты, изучение и применение опыта лица конкурентами.

После соотнесения сильных сторон лица и возможностей, имеющихся во внешней среде, следует отметить, что для повышения статуса данного образовательного учреждения следует заняться организацией и проведением конкурсов для средних и старших школьников с привлечением партнеров, использовать опыт конкурентов, поощрять участие учителей в профессиональных конкурсах и постоянно работать над повышением квалификации кадров. Для снижения угроз, исходящих от внешней среды, стоит воспользоваться внутренними ресурсами и обратить внимание на расширение спектра оказываемых дополнительных услуг, проведение мастер-классов для учителей города. Возможности внешней среды могут быть использованы для преодоления слабых сторон образовательной организации: консультации с партнерами по эффективному менеджменту, в том числе и по вопросам оценки персонала, открытие факультативов по гуманитарным предметам, создание благотворительного фонда. Анализируя слабые стороны лица и угрозы внешней среды стоит обратить внимание на развитие системы сотрудничества с профильными гуманитарными ОУ, отслеживание действий конкурентов.

Таким образом, анализ состояния системы оценки персонала образовательной организации был проведен на примере МАОУ лицей «Полифорум» №180. В ходе работы была дана краткая характеристика предприятию, персоналу и проанализирована его организационная структура. В результате проведенного SWOT-анализа данного образовательного учреждения были выявлены его слабые и сильные стороны, разработаны рекомендации для дальнейшего динамичного развития организации. К

факторам, мешающим развитию было отнесено отсутствие системы оценки персонала.

2.1.2 Анализ организационной структуры и характеристика персонала МАОУ лицей «Полифорум» 180

Адекватная оценка персонала в любой организации является залогом успеха этой организации. Не исключением являются и образовательные организации, однако основная сложность в данной области заключается в том, что в штате сотрудников школ, лицеев и гимназий, как правило, нет возможности содержать службы управления персоналом, в обязанности которых входил бы подбор, оценка и обучением своего персонала. Следовательно, эти обязанности перекладываются на плечи сотрудников самих школ, в большинстве случаев, имеющих лишь педагогическое образование: директоров, их заместителей, учителей.

Для определения существующих проблем в оценке персонала МАОУ лицей «Полифорум» 180 целесообразным представляется рассмотреть организационную структуру данного предприятия [Приложение 4], что позволит определить функционал каждой группы работников.

Организационная структура в лицее 180 следует считать функциональной, состоящей из различных уровней управления:

- *директор*: сосредотачивает в своих руках всю полноту власти, решает абсолютное большинство вопросов, касающихся жизни лицея. Те органы коллегиальной власти, которые находятся на том же уровне, по сути, являются формальными и никаких решений не принимают: *наблюдательный совет, совет лицея, общее собрание трудового коллектива. Педагогический совет и попечительский совет* могут выносить собственные решения в пределах своей компетенции, но они

никак не влияют на систему управления лицеем. Таким образом, директор осуществляет контроль за всеми субъектами управления;

- *заместители директора* несут ответственность за исполнение распоряжений директора и обеспечение высокого уровня рабочей деятельности. Однако стоит заметить, что на этом уровне существуют определенные проблемы: функционал завучей не определен, каждый из них нагружен слишком большим количеством обязанностей, это приводит к низкому уровню контроля за исполнением распоряжений. Помимо этого, деятельность завучей не согласована. Каждый из завучей со своей стороны отдает распоряжения следующему звену управления: методическим объединениям классных руководителей и учителей предметников. Подобная модель управления могла бы быть действенной в том случае, если бы функционал завучей был четко распределен. Но в сложившихся условиях оказывается, что завучи дублируют указания друг друга и нередко их указания друг другу противоречат. Это, естественно, приводит к замешательству нижестоящих и торможению всей деятельности лицея;
- *учителя*, классные руководители и т.д., выполняют организационно-управленческие функции, взаимодействуя с органами общественного управления и самоуправления (методическое объединение учителей-предметников, методическое объединение классных руководителей, классный родительский комитет).

Следует отметить, что педагогический коллектив лицея высокопрофессионален, что играет важную роль в реализации программы развития образовательного учреждения. Педагоги лицея постоянно работают над повышением своей квалификации, разрабатывают и внедряют инновационные программы обучения, участвуют в различных профессиональных конкурсах, занимая призовые места.

В МАОУ лицей №180 работают 97 педагогов, из них 21 педагог высшей квалификационной категории, 1 кандидат педагогических наук, 6 педагогов лицея являются победителями в конкурсном отборе лучших учителей в рамках Приоритетного национального проекта «Образование». Шесть молодых специалистов становились победителями (2009г., 2010г.) и призерами (2008г., 2011г., 2013г., 2015 г.) городского конкурса "Молодой педагог". 2 педагога являются призерами и лауреатами Всероссийского конкурса "Мастер педагогического труда по урочным и внеурочным формам спортивно-оздоровительной работы".

Функциональные организационные структуры основаны на функциональной департаментизации. Если работа в рамках предприятия с функциональной организационной структурой слажена, каждый работник имеет представления о тех обязанностях, которые на него возложены, то функционирование всей системы будет иметь положительный результат. Однако, анализируя организационную структуру лицея 180, следует отметить, что каждый исполнитель одновременно может получать указания по нескольким каналам от разных руководителей, достаточно часто эти указания дублируются, что затрудняет эффективное функционирование организации.

Таким образом, в соответствии с указанной организационной структурой, роль руководителя в управлении организацией очевидна. Руководитель любой организации – это формальный лидер.

Согласно Курт Левину можно выделить 3 стиля лидерства: авторитарный, демократический, попустительский. Стиль лидерства в лицее 180 авторитарный. *Авторитарным* называют стиль, при котором лидер по отношению к ведомым действует властно, директивно, жестко распределяя роли между членами группы, не позволяя выходить за их пределы и тщательно контролируя их работу. Авторитарный лидер почти все основные

функции управления сосредоточивает в своих руках, не позволяя членам группы обсуждать или оспаривать его действия и принимаемые им решения.

Опираясь на типы моделей организационного поведения, предложенную Ю.Д. Красовским [20, с. 102], модель организационного поведения в лицее 180 также является авторитарной, с присущей ей чертами: руководитель уверен в своей правоте и истинности только своей точки зрения; обязанности работника заключаются в беспрекословном подчинении; основная задача руководства не в создании благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого работника; а в принуждении работников к работе; работники ориентированы на подчинение руководителю; руководитель стремится избегать в своем окружении сильных личностей, способных отстаивать свою позицию.

Стиль управления и организационное поведение сотрудников соответствуют друг другу. Ставка делается на подчинение, единственно возможную правильную позицию и не приемлет инициативы внутренней.

Однако на сегодняшний день, очевидно, что динамично развивающаяся организация не должна быть построена на принципах авторитаризма.

Поэтому, представляется необходимым привлекать все участвующие в жизни лица субъекты на должном уровне:

- наблюдательный совет, совет лица, общее собрание трудового коллектива должны перестать являться лишь формальными органами управления. Те решения, которые принимаются здесь, должны быть независимы от мнения руководителя лица, но он должен к ним прислушиваться. Все участвующие в жизни лица субъекты, такие как: педагоги, учащиеся, родители должны получить реальную возможность влиять на жизнь учреждения;
- функциональные обязанности заместителей директора должны быть четко распределены: тогда всем участникам образовательного процесса

стало бы намного легче, появилась бы ясность в отношении того, к кому обращаться по тем или иным вопросам;

- деятельность заместителей директора обязательно должна быть скоординирована. Ситуация, когда два начальника отдают своим подчиненным противоположные указания, подрывает авторитет начальства в целом, провоцирует путаницу и замедляет функционирование лица как системы;
- ситуация, когда абсолютно все решения утверждаются руководителем, в корне не верна: часть своих полномочий руководитель должен безоговорочно делегировать нижестоящим. Это позволит сосредоточить внимание руководителя на действительно принципиально важных вопросах и сведет на нет всю бюрократию внутри образовательного учреждения.

Предложенные изменения призваны создать в лице атмосфера сотрудничества, что соответствует коллегиальной модели поведения.

Предложенные изменения могут быть претворены в жизнь при активном участии органов самоуправления лица: совета лица и общего собрания трудового коллектива.

Таким образом, анализ организационной структуры лица «Полифорум» 180 выявил ряд проблем. Очевидно, что для динамичного развития образовательной организации следует отказаться от авторитарного стиля управления и привлекать к решению внутренних вопросов все участвующие в жизни лица субъекты на должном уровне.

2.1.3 Анализ методов оценки педагогических работников МАОУ лицей «Полифорум» №180

Стратегической целью государственной политики в области образования является формирование механизмов оценки качества

образовательных услуг и, соответственно, оценки деятельности педагогов, которые призваны соответствовать современным потребностям общества.

Трудовые отношения в образовательной сфере сегодня претерпевают изменения, обусловленные разработкой профессиональных стандартов педагогов, внедрением новой системы оплаты труда и переходом на эффективный контракт, рассматриваемый как способ оптимизации системы оплаты труда. Согласно программным документам, каждое образовательное учреждение должно осуществлять самообследование. Таким образом, на сегодняшний день каждая образовательная организация может использовать свою систему внутришкольной оценки эффективности деятельности педагогического персонала, которая должна разрабатываться образовательными учреждениями самостоятельно, основываясь на примерных показателях эффективности деятельности педагогических работников, сформированных на уровне субъектов РФ. Таким образом, выбор методов оценки эффективности деятельности учителя, зависит в первую очередь от решения администрации школы.

Однако помимо внутришкольной оценки деятельности педагога существуют и механизмы внешней оценки, осуществляемые государством и проводимые в каждом образовательном учреждении.

Рассмотрим методы оценки педагогических работников МАОУ лицея «Полифорум» №180.

Деятельность педагогов данного образовательного учреждения оценивается и при помощи стандартных процедур внешней оценки (в ходе аттестации сотрудников и аккредитации всей образовательной организации), и с помощью внутренней оценки.

К внешним методам оценки деятельности учителей относится, прежде всего, аттестация. Несомненно, аттестация стимулирует рост профессионального мастерства педагогов и развитие их творческой инициативы. Аттестация как одна из составляющих оценки качества

образования ориентируется на выявление реального уровня профессиональной компетентности педагогов, расширение мотивационной сферы их деятельности, развитие системы проектирования личностных достижений педагогов, реализацию перспектив профессионального саморазвития.

Для руководителей организаций традиционно выделяют три группы целей проведения аттестации (принятие административных решений, оценка деятельности, оценка потенциала) [4, с. 38], с помощью которых могут быть приняты:

- решения, связанные с изменением компенсационного пакета, имеющие конкретные материальные последствия для работников или приводящие к понижению/повышению в должности, увольнению;
- решения, связанные с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации);
- решения, связанные с оценкой текущей деятельности и выявлением рабочих проблем.

Если аттестация подразумевает оценку деятельности конкретного работника, то в рамках проведения государственной аккредитации образовательного учреждения учитель оценивается опосредованно, что приводит к выводу о некорректности рассмотрения оценки педагогических работников в рамках государственной аккредитации образовательной организации как самостоятельного метода оценки педагогов.

Стоит отметить, что и аттестация педагогов, и аккредитация образовательного учреждения не могут дать актуальной информации о деятельности учителя ввиду периодичности их проведения, а значит, не могут рассматриваться как инструмент постоянной мотивации сотрудников к повышению качества и эффективности своей деятельности.

Однако помимо внешней оценки в лице 180, как и в любом другом образовательном учреждении, проводится внутренняя оценка сотрудников.

Особенно важным внутренними методы оценки представляются ввиду перехода образовательных учреждений на механизм эффективного контракта.

В лицее «Полифорум» №180 внедрение эффективного контракта запланировано на 2016 год. На сегодняшний же день существующие разнообразные методики оценки персонала используются в лицее весьма поверхностно и формально.

Основным способом оценки педагогических сотрудников лицея является метод экспертной оценки. При этом в роли экспертов выступают заместители директора, а оценка компетенций педагога производится в ходе посещения экспертами уроков данного педагога. Оцениваемые показатели компетентностей присутствует на уроке и, используя специальный бланк оценки, фиксирует по ходу урока наличие или отсутствие индикаторов компетентностей (ставит «+» или «-» напротив каждого индикатора). За основу бланков, используемых в процессе оценивания, взяты бланки, разработанные Л.М. Митиной и представленные в рамках методики оценки работы учителя [22, с. 25-34]. В частности, среди оцениваемых компетенций, выделены способность педагога контролировать уровень знаний учащихся, демонстрация учителем знания учебного предмета и письменного и устного объяснения учебного материала, демонстрация учителем соответствующих (адекватных) методов обучения, поддержание учителем на уроке приемлемого поведения учеников и др.

Для повышения объективности оценивания фиксировать проявления педагогических компетентностей конкретным учителем целесообразно двумя наблюдателями. Затем данные, полученные разными наблюдателями, сопоставляются и выводятся «результатирующая картина» уровня владения данным учителем педагогическими компетентностями. Однако практика, используемая в лицее 180, показывает, что как правило, в силу высокой занятости, в роли эксперта выступает один человек. Естественно подобный

подход снижает уровень объективности оценки. Также необходимо учитывать, что современный государственный образовательный стандарт предъявляет к учителю новые требования, не ограничивающиеся рамками одного урока. Так, среди обязанностей учителя, как организатора учебной деятельности выделяется обеспечение освоения учениками основного учебного материала, воспитание в учащихся чувства патриотизма и уважения к Отечеству, к чужому мнению, культуре и мировоззрению, кроме этого учитель должен помочь сформировать внутреннюю позицию школьника, метапредметные навыки, научить критически оценивать информацию и в целом научить учиться. Описанный метод не позволяет оценить весь спектр деятельности педагога и набор его навыков.

Для оценки внеурочной и внеклассной деятельности педагогов в лицее применяются письменные отчеты педагогов. Необходимо отметить, что в должностных обязанностях учителя отмечено, что каждый классный руководитель должен не менее двух раз за учебную четверть осуществить образовательный выезд с классом. В рамках данной оценки учитывается лишь количественный показатель: если учитель совершил два выезда в течение четверти, ему начисляются дополнительные стимулирующие выплаты. Ни процентное участие учеников в том или ином мероприятии, ни качество его проведения, ни степень участия самого педагога в расчет не берутся. Кроме этого, выводы о результатах оценки делаются на основе отчетов педагогов, составленных в произвольной форме, что не позволяет сравнить разные мероприятия между собой. Данный подход к оценке внеклассной деятельности педагога является необъективным, формальным и не позволяет в полной мере оценить деятельность учителя в рамках внеурочной занятости.

Таким образом, методы, используемые для оценки педагогических работников в МАОУ лицей «Полифорум» 180 не соответствуют современным требованиям, что представляется проблемой ввиду скорого

перехода данного образовательного учреждения на механизм эффективного контракта. Необходимо учитывать, что в рамках использования эффективного контракта трудовые отношения между работодателем и работниками основаны, в том числе, на системе оценки эффективности деятельности работников учреждений (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утвержденной работодателем в установленном порядке, системе оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, системе показателей и критериев оценки труда. Ввиду этого, совершенствование существующей системы оценки персонала в МАОУ лицей «Полифорум» 180 представляется одной из первоочередных задач.

2.2. Система оценки деятельности педагогических работников образовательных организаций

Анализ современного состояния системы оценки персонала образовательной организации позволяет сделать вывод о недостаточной осведомленности многих образовательных учреждений о возможностях оценки персонала, а также об отсутствии целостного представления некоторых из них о функционировании данной системы. Поэтому целесообразным является предложить модель системы оценки персонала образовательной организации, которая может быть использована для оценки учителей среднего и старшего звена школ.

Система - это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство [55, с.124].

Система оценки качества деятельности образовательных организаций общего образования приведена в таблице 1.

Таблица 1.

Система оценки деятельности образовательных организаций общего образования

1. Целевой компонент	Цели оценки		
	Административные	Информационные	Мотивационные
	<ul style="list-style-type: none"> * определение качества деятельности педагогического персонала на основе сопоставления его фактической деятельности действующим нормативным требованиям; * принятие административных решений, направленных на повышение направленных на повышение квалификационного уровня работников 	<ul style="list-style-type: none"> * получение педагогическими работниками и руководством образовательной организации объективной и достоверной информации о качестве деятельности педагогов, на основании которой определяются перспективы их профессионального роста; * выявление сильных сторон и проблемных зон в деятельности педагогических работников 	<ul style="list-style-type: none"> * стимулирование педагогических работников на повышение качества оказываемых образовательных услуг



2. Коммуникативный компонент	Субъект-объектные отношения	
	Субъект оценки	Объект оценки
	<ul style="list-style-type: none"> * высшее руководство образовательной организации; * руководители структурных подразделений; * экспертные комиссии; * представители профсоюзных организаций; * обучающиеся и их родители 	<ul style="list-style-type: none"> * педагогические работники



3. Технологический компонент	Технологический инструментарий оценки		
	Принципы оценки	Методы оценки	Показатели и критерии оценки
	<ul style="list-style-type: none"> * принцип ориентации на общественное благо и результаты образовательного процесса; * принцип объективности * предсказуемости; * адекватности; * своевременности; * прозрачности; 	внешние: <ul style="list-style-type: none"> * аттестация педагогов; внутренние: <ul style="list-style-type: none"> * ранжирование; * метод критических ситуаций; * метод письменных характеристик; * наблюдение; * анкетирование; * тестирование; * оценка 360°; * кейс-метод; * самооценки; * МВО (управление по целям); * и др. 	<ul style="list-style-type: none"> * обязательные * дополнительные



4. Организационный компонент	Этапы оценки
	* подготовительный (рассмотрение и принятие системы оценки, определение критериев оценки, периодичности ее проведения, разработка технологического инструментария оценки, мониторинг качества занятий, аудит образовательных результатов обучающихся); * процессуальный (Непосредственное осуществление процедуры оценки проводится на процессуальном этапе); * аналитический (обработка и анализ результатов оценки, определение комплексного показателя качества деятельности педагогического работника, составление общего рейтинга); * коррекционно-управленческий (определение сильных сторон и проблемных зон, принятие административных решений, направленных на улучшение эффективности и качества деятельности педагогов)



5. Аналитико-коррекционный компонент	Анализ результатов оценки, принятие управленческих решений
	* определение комплексного показателя качества деятельности педагогов; * выявление проблемных зон и сильных сторон; * выработка сценариев по повышению качества педагогической деятельности

Данная система включает в себя пять компонентов:

- целевой;
- коммуникативный;
- технологический;
- организационный;
- аналитико-коррекционный

Под *целевым компонентом* подразумеваются те цели, для достижения которых проводится оценка педагогических работников. Необходимо отметить, что различные исследователи выделяют разные цели оценки, рассмотренные в первой главе данного исследования. Наиболее целостное представление о целях оценки приведено в работе И.А. Никитиной, согласно которой оценка персонала выполняет три основные функции [24, с. 144-145]:

- административную (повышение / понижение по службе, перевод, увольнение и др.);
- информационную (получение работниками и руководством организации объективной и достоверной информации об

эффективности и качестве деятельности персонала, на основании которой определяются перспективы его профессионального роста и др.);

- мотивационную (процедура оценки является важным инструментом мотивации работников и тесно взаимосвязана с системой стимулирования персонала организации).

Коммуникативный компонент отражает субъект-объектные отношения в процессе деятельности по оценке педагогических работников образовательных организаций. Так, субъектами оценки могут выступать высшее руководство образовательного учреждения, руководители структурных подразделений, экспертные комиссии, представители профсоюзных организаций, обучающиеся и их родители. Последние привлекаются для оценки педагогов достаточно редко, что отрицательно сказывается на объективности оценки в целом, так как именно обучающиеся и их родители являются основными потребителями образовательных услуг. Объектами же оценки выступают педагогические работники.

Технологический компонент определяет инструментарий оценки: ее принципы и методы. В качестве принципов оценки педагогического персонала взяты принципы, определенные в единых рекомендациях по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год [12]. Так, оценка персонала должна осуществляться с учетом принципов объективности, предсказуемости, адекватности, своевременности, прозрачности. Кроме того, следует помнить, что оценка педагога должна ориентироваться прежде всего на требования, предъявляемые к педагогу федеральным государственным образовательным стандартом, следовательно одним из принципов является ориентация на общественное благо и результаты образовательного процесса.

Методы оценки педагогических работников можно разделить на

внешние и внутренние. К первой группе относится аттестация педагогов, проводимая экспертной комиссией, состоящих из коллег аттестуемого, работающих в других образовательных учреждениях. В качестве внутренних методов оценки могут быть использованы методы ранжирования, критических ситуаций, письменных характеристик, наблюдения, анкетирования, тестирования, оценки 360°, кейс-метод, самооценки, МВО (управление по целям) и др.

Организационный компонент отражает этапы оценки и те мероприятия, которые осуществляются на каждом из этапов: подготовительном, процессуальном, аналитическом и коррекционно-управленческом.

- Подготовительный этап предполагает рассмотрение и принятие системы оценки, определение критериев оценки, периодичности ее проведения, разработка технологического инструментария оценки, мониторинг качества занятий, аудит образовательных результатов обучающихся.
- Непосредственное осуществление процедуры оценки проводится на процессуальном этапе.
- На аналитическом этапе обрабатываются и анализируются результаты оценки, определяется комплексный показатель качества деятельности педагогического работника, составляется общий рейтинг.
- На заключительном коррекционно-управленческом этапе определяются сильные стороны и проблемные зоны, принимаются административные решения, направленные на улучшение эффективности и качества деятельности педагогов.

На схеме, представляющей систему оценки качества деятельности педагогических работников видно, что все элементы системы взаимосвязаны друг с другом. Таким образом, целостная система оценки подразумевает не просто использование отдельных методов оценки, но осуществление всего комплекса действий для достижения положительного эффекта от

использования системы оценки. Помимо этого, система оценки качества деятельности педагогических работников, как и любая другая система, имеет множество внешних факторов, оказывающих на нее воздействие (так называемый «вход» в систему). В результате же осуществления работы система дает определенный «выход», то есть совокупность параметров системы, оказывающих воздействие на внешнюю среду.

В качестве входов системы оценки качества деятельности педагогических работников образовательных организаций могут быть рассмотрены ожидания потребителей в отношении получения качественных образовательных услуг и повышение социального статуса, престижности и востребованности педагогических профессий. Отдача, полученная на выходе, может быть представлена в виде удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг, качественного выполнения государственного задания, эффективного использования бюджетных средств, выделяемых на государством, и сформированности прозрачный механизма оплаты труда в условиях перехода трудовых отношений с педагогическими работниками образовательных учреждений на механизм эффективного контракта.

Таким образом, предложенная система оценки деятельности педагогических работников применима для всех типов образовательных организаций среднего образования. Данная система включает в себя пять компонентов: целевой, коммуникативный, технологический, организационный, аналитико-коррекционный. При этом элементы, входящие в состав системы могут варьироваться в зависимости от выбора администрации образовательной организации (к примеру, методы оценки). Таким образом, целостная система оценки позволяет не просто использовать отдельные методы оценки, но осуществить весь комплекс действий по оценке педагогических работников для достижения положительного эффекта.

2.3. Разработка модели оценки деятельности педагогических работников в условиях внедрения эффективного контракта

Механизм эффективного контракта, внедряемый в систему образования, должен стать инструментом, позволяющим провести корректную оценку качества и эффективности деятельности педагогических работников образовательной организации и обеспечить взаимовыгодные условия, как для работодателя, так и для конкретного работника.

При этом каждая образовательная организация может самостоятельно выбрать те критерии оценки, которые будут учтены в эффективном контракте, в зависимости от специфики своей работы. Однако любое образовательное учреждение должно учитывать рекомендации, разработанные применительно к процедуре внедрения эффективного контракта и к его содержанию на федеральном уровне и на уровне субъектов федерации.

В научной литературе под моделью следует понимать представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета [64, с. 302]. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

В связи с необходимостью пересмотра системы оценки деятельности педагогов, в данном исследовании предложена модель оценки деятельности педагогов в условиях внедрения эффективного контракта [Приложение 5].

На основании анализа оценки персонала, особенностей ее проведения в конкретной образовательной организации, требований, предъявляемых федеральным государственным образовательным стандартом, а также руководствуясь рекомендациями, разработанными на различных уровнях государством, применительно к составлению эффективного контракта, в

настоящем исследовании были выделены основные группы показателей оценки педагогов, которые могут быть использованы в качестве основы эффективного контракта образовательными учреждениями.

Стоит отметить, что оценка качества деятельности педагогических работников образовательных учреждений предполагает работу экспертной группы, участниками которой могут являться как педагогические работники конкретной образовательной организации, так и специально нанятые специалисты. При этом количество экспертов может изменяться в зависимости от решения администрации образовательного учреждения. Разработка же адекватных измеримых оценочных показателей позволит оценить уровень качества и эффективности деятельности педагогов. А проведение оценки педагогов с определенной периодичностью позволит проследить динамику в формировании у их обучающихся основных компетенций.

Профессиональная деятельность педагога связана с постоянным взаимодействием с социумом, его окружающим: это ученики, их законные представители, администрация и коллеги. Следовательно, дать оценку педагогической деятельности можно, анализируя, насколько эффективно осуществляется взаимодействие с каждой из групп.

Таким образом, разработанная модель оценки педагогических работников представляет собой комплекс показателей оценки качества деятельности педагогов на основе взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности, таких как: педагог-ученики, педагог-родители, педагог-коллеги, педагог-администрация.

Таким образом, в данном исследовании выделено восемь групп показателей оценки качества деятельности педагога:

- *в рамках взаимодействия «педагог-ученики»:* соответствие образовательных результатов учеников требованиям основной

- образовательной программы; мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся;
- в рамках взаимодействия «педагог-родители»: мероприятия, направленные на работу с законными представителями обучающихся;
 - в рамках взаимодействия «педагог-администрация»: формирование позитивного имиджа образовательного учреждения; показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП; своевременность выполнения обязанностей;
 - в рамках взаимодействия «педагог-коллеги»: распространение собственного педагогического опыта;

Также в качестве отдельного показателя выделена

- оценка деятельности учителя потребителями его услуг (учениками и родителями).

Каждая из групп показателей, применяемых в ходе оценки педагогов, включает в себя показатели более низкого порядка, каждый из которых, в свою очередь, состоит из отдельных критериев оценки. Данные показатели представлены в модели оценки деятельности педагогических работников [Приложение 5]. Кроме этого для каждого показателя оценки деятельности качества деятельности педагога прописан способ оценки.

При этом следует учитывать, что удельный вес каждой группы показателей оценки должен быть определен по-разному, в зависимости от своей значимости.

Для присвоения той или иной группе весового коэффициента в разработанной модели использована четырехбалльная шкала, где коэффициент 4 присваивается наиболее значимым группам показателей, коэффициент 1 – наименее значимым.

Естественно, не стоит забывать, что, прежде всего педагог – это человек профессионально занимающийся преподавательской и

воспитательской работой; на первом месте в списке его обширных обязанностей находится взаимодействие с учениками. Следовательно, показатели деятельности педагога, направленные на взаимодействие с детьми будут иметь наибольший удельный вес. Профессиональный стандарт педагога выделяет три основные функции педагога: обучение, воспитание и развитие ребенка. Следовательно, и оценка деятельности педагога должна ориентироваться на продуктивность выполнения им своих основных функций. Однако если степень обученности ученика можно проверить посредством проведения контрольных мероприятий, то степень воспитанности и развития личности ребенка не представляется возможным адекватно оценить. Ввиду этого целесообразным представляется давать оценку мероприятиям, направленным на достижение поставленных целей. В предложенной модели оценки деятельности педагога выделены две группы показателей оценки качества его деятельности относительно взаимодействия «педагог-ученики»: соответствие образовательных результатов учеников требованиям основной образовательной программы и мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся. При этом стоит отметить, что соответствие образовательных результатов учеников требованиям основной образовательной программы представляют собой минимально необходимые требования к реализации учебного процесса и одна из главных задач администрации образовательного учреждения – обеспечить исполнение этих требований на должном уровне со стороны всего педагогического коллектива. Поэтому несмотря на свою значимость данная группа показателей имеет весовой коэффициент 3. Коэффициент 4 присвоен показателям, характеризующим социализацию обучающихся.

Кроме этого, необходимо отметить, что для качественного выполнения своих обязанностей педагог должен взаимодействовать не только с учениками, но и с их законными представителями. Следовательно, данный аспект педагогической деятельности также должен быть включен в систему

оценки учителя. Мероприятия, направленные на работу с законными представителями обучающихся имеют весовой коэффициент .

Помимо вышеперечисленных требований, администрация образовательного учреждения предъявляет к педагогу свои, которые можно объединить в несколько групп. Так, несмотря на то, что профессиональный стандарт педагога подчеркивает, что должностные инструкции, сковывающие инициативу учителя, обременяющие его формальными требованиями и дополнительными функциональными обязанностями, отвлекающими от непосредственной работы с детьми, не отвечают духу времени, однако от подобной нагрузки педагога на данный момент не освобождены, следовательно, она должна оцениваться администрацией. Поэтому в предложенной модели выделены такие показатели оценки как показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям основной образовательной программы и своевременность выполнения обязанностей. Весовой коэффициент, присвоенный группам этих показателей, с учетом приведенных выше замечаний равен 1. Помимо этого администрация заинтересована в формировании положительного имиджа образовательного учреждения, чему способствует такая деятельность педагогов как повышение квалификации, участие в педагогических конкурсах и др. Поэтому данная составляющая деятельности педагога выделена в отдельный показатель, которому присвоен весовой коэффициент 2.

В процессе своей деятельности любой профессионал достигает определенного уровня мастерства, позволяющего ему делиться своим опытом с коллегами. Подобный опыт, несомненно, очень ценится всем педагогическим сообществом, поэтому деятельность педагога по распространению собственного опыта выделена в представленной модели в отдельный показатель оценки качества его деятельности с весовым коэффициентом 2.

Профессиональный стандарт педагога подчеркивает, что оценка деятельности учителя выходит за узкие ведомственные рамки и требует закрепления организационных форм и соответствующего им порядка проведения, обеспечивающего общественное участие в этой процедуре. Оценивая профессиональные качества педагога, необходимо обеспечить обратную связь с потребителями его деятельности. В качестве таких потребителей выступают сами учащиеся и их родители. Отсюда следует, что образовательным учреждением должны быть созданы условия для участия учащихся и их законных представителей в оценивании деятельности педагогов (может осуществляться путем открытого голосования на сайте ОУ или иным способом). Результаты данной оценки должны учитываться при итоговом оценивании профессиональной деятельности педагогов и иметь высокий коэффициент - 3.

Таким образом, данная модель может быть использована для оценки деятельности педагогических работников как консультантом, так и руководством образовательной организации. Приведенные в модели весовые коэффициенты имеют субъективный характер и могут быть пересмотрены в зависимости от специфики образовательного учреждения. Кроме этого за каждый показатель оценки предусмотрено выставление определенного количества баллов. Максимальный балл по каждому пункту целесообразно определить для каждого образовательного учреждения индивидуально, учитывая его специфику, уклон, временные трудности и прочее. Для определения максимально возможных баллов по каждому показателю могут быть привлечены педагоги данного учреждения. Итоговый балл, который набирает каждый педагог, рассчитывается как сумма баллов показателей оценки качества деятельности педагогов

Выводы об уровне качества деятельности педагога общеобразовательной организации следует заносить в итоговую таблицу результатов, где будут отражены экспертные оценки показателей, групп

показателей и педагога, а также комплексный показатель качества его деятельности.

Значение экспертной оценки показателя (ЭОп) определяется по формуле:

$$\text{ЭО}_{nn} = \sum_a q_{na} \times z_n, \quad (1)$$

где ЭО_{nn} - значение экспертной оценки n-ого показателя;

q_{na} – степень проявления a-ого критерия n-ого показателя;

z_n – весовой коэффициент (значимость) n-ого показателя.

После определения экспертной оценки каждого показателя следует определить значение экспертной оценки группы показателей, которое определяется по формуле:

$$\text{ЭО}_{\text{группы}} = \sum_n \text{ЭО}_{ni}, \quad (k=1 \div p), \quad (2)$$

где $\text{ЭО}_{\text{группы}}$ – значение экспертной оценки k-ой группы показателей.

Значение экспертной оценки педагога (ЭО_{пед}) определяется по формуле:

$$\text{ЭО}_{\text{пед}} = \sum_k \text{ЭО}_{\text{группы}k} \quad (3)$$

Общий показатель качества деятельности педагога (ОП) определяется как отношение значения его экспертной оценки к максимально возможному количеству баллов, полученных в ходе экспертной оценки:

$$\text{ОП} = \frac{\text{ЭО}_{\text{пед}}}{\text{ЭО}_{\text{max}}}, \quad (4)$$

где ЭО_{max} - максимально возможное количество баллов, полученных в ходе экспертной оценки качества деятельности педагога по всем критериям.

Общий показатель качества деятельности педагога (ОП) определяется в соответствии со шкалой интервалов, которая позволяет определить уровень качества его деятельности:

$ОП < 0,5$ – критический уровень качества деятельности педагога;

$0,5 \leq ОП < 0,6$ – низкий уровень качества деятельности педагога;

$0,6 \leq ОП < 0,75$ – средний (достаточный) уровень качества деятельности педагога;

$0,75 \leq ОП < 0,85$ – уровень качества деятельности педагога выше среднего;

$ОП \geq 0,85$ – высокий уровень качества деятельности педагога.

Проведенная оценка деятельности педагога должна отражаться на уровне его заработной платы. Значение экспертной оценки педагога – это сумма набранных им баллов по разным показателям с учетом весового коэффициента каждого из них. Зная общее количество баллов, набранное педагогами и сумму, имеющуюся у образовательного учреждения для стимулирования своих работников, можно определить стоимость одного набранного балла. Таким образом, стимулирование работников будет проходить по реальным показателям качества их деятельности, и способствовать повышению его эффективности.

Данные, полученные в ходе оценки, могут быть использованы при аттестации педагогов. Так, общий показатель качества деятельности педагога характеризует возможность подтверждения или установления определенной квалификационной категории (например, для получения высшей категории у педагога должен быть высокий уровень качества деятельности, $ОП \geq 0,85$; для присвоения первой категории- достаточный).

Стоит также отметить, что наглядность результатов оценки деятельности педагогов и использованием представленной модели, позволит увидеть не только администрации, консультанту, проверяющим комиссиям, но и самому педагогу проблемные и успешные зоны своей деятельности. Для повышения эффективности работы педагогам в рамках методических объединений может быть предложено разработать мероприятия по достижению лучших результатов в последующем отчетном периоде или распространению собственного успешного опыта педагогической деятельности.

Однако необходимо отметить, что любая модель на практике может претерпевать некоторые изменения. Кроме того, внедрение любой модели как правило сопряжено с определенными рисками. Рассмотрим возможности и риски внедрения эффективного контракта в образовательном учреждении на примере МАОУ лицей «Полифорум» 180.

На сегодняшний день разработка и внедрение эффективного контракта для образовательных организаций является тем инструментом, благодаря которому возможно будет произвести адекватную оценку деятельности педагогических работников, повысить их мотивацию, что в целом повысит качество результатов образования на различных уровнях, что, в свою очередь, является одним из системных приоритетов государства в сфере образования.

При этом администрация образовательных учреждений должна четко представлять, с какими рисками она может столкнуться, при внедрении эффективного контракта для того, чтобы постараться их минимизировать.

Для анализа проблемных зон и возможностей был произведен SWOT-анализ внедрения эффективного контракта в МАОУ лицей 180 (таблица 2).

Таблица 2.

SWOT анализ внедрения эффективного контракта в МАОУ лицей «Полифорум» 180

	<u>Возможности</u> *Повышение престижа педагогических профессий *Повышение качества образовательных услуг *Изучение и применение опыта конкурентов *Социальное партнерство	<u>Угрозы</u> *Риск урезания финансирования ОУ *Риск имитации показателей *Риск дефицита кадрового потенциала, способного к объективной оценке педагогических сотрудников
<u>Сильные стороны</u> *Высококвалифицированный педагогический коллектив *Развитая материальная база лицея *Регулирование и нормирование труда *Конкретизация обязанностей, условий оплаты труда, показателей и критериев эффективности *Совершенствование системы оплаты труда *Повышение эффективности деятельности работников *Повышение мотивации педагогов ОУ	*Повышение качества результатов образования *Приток новых конкурентоспособных кадров в образовательное учреждение *Повышение рейтинга образовательного учреждения	* Разработка измеримых показателей и критериев, благодаря привлечению внутренних ресурсов образовательного учреждения * Предварительная апробация показателей качества работы педагога с последующим обсуждением полученных результатов * Использование развитой материальной базы лицея для проведения дополнительных занятий и увеличение средств лицея
<u>Слабые стороны</u> *Административная команда *Недостаточная проработанность показателей эффективности *Отсутствие отработанных механизмов оценки деятельности педагогических работников *Консервативный настрой части работников ОУ в отношении нововведений	*Проведение разъяснительных работ, призванных показать реальную пользу от внедрения эффективного контракта *Использование при разработке механизмов оценки успешного опыта конкурентов *привлечение социальных партнеров для повышения квалификации администрации ОУ	* Необходимость разъяснительных работ с персоналом на каждом этапе внедрения механизма эффективного контракта * Использование электронных технологий для обработки информации, необходимой для оценки педагогов

В ходе проведения анализа было обнаружено, что внедрение механизмов эффективного контракта создает большие возможности для образовательного учреждения. В частности, адекватная система оценки педагогического коллектива позволит повысить мотивацию педагогов, что, в свою очередь, положительно скажется на качестве образовательных услуг. Кроме этого, конкретизация обязанностей, условий оплаты труда, показателей и критериев эффективности привлечет в образовательные учреждения новые кадры, и в перспективе поспособствует повышению престижа педагогических профессий в целом. Используя внутренние ресурсы лица, такие как высококвалифицированный педагогический состав, развитая материальная база, наряду с теми возможностями, которые даст образовательным учреждениям эффективный контракт, можно спрогнозировать повышение рейтинга лица среди учебных заведений города.

Однако, помимо возможностей, которые предоставляет эффективный контракт как организациям и работникам, так и государству в целом, стоит учесть также риски, которые могут возникнуть при его внедрении.

Система образования, несмотря на происходящие в ней в последнее время изменения, остается достаточно консервативной, следовательно, существует риск негативного восприятия эффективного контракта как нового, чуждого элемента, как среди руководства образовательного учреждения, так и среди работников. С учетом этого нужна широкая разъяснительная работа, призванная показывать реальную пользу от внедрения эффективного контракта, не создавая при этом ложных ожиданий. Для проведения подобных работ можно привлечь социальных партнеров лица, в частности представителей Уральского педагогического университета.

С другой стороны, может возникнуть обратная ситуация, когда образовательные учреждения, позиционирующие себя как лидеры, стремятся

внедрить предлагаемые нововведения как можно скорей. Возникает риск непоследовательности действий, когда изменения в трудовой договор будут вноситься без проведения каких-либо организационных мероприятий.

Одной из причин внедрения эффективного контракта является необходимость исправления недостатков, обнаружившихся в ходе применения новой системы оплаты труда (НСОТ). Следовательно, нужно обратить особое внимание, на возникшие проблемы, чтобы не допустить их повторения. В частности, при использовании НСОТ, не удалось решить задачу стимулирования работников с учетом результатов их труда. Этот факт объясняется недостаточной проработанностью показателей и критериев эффективности или формальным характером их применения. Подобная ситуация приводит к тому, что во многих образовательных учреждениях сохраняются ранее применявшиеся выплаты стимулирующего характера никак не отражающие реальную степень эффективности деятельности работника (за добросовестное выполнение обязанностей, интенсивность труда и т.д.). Риски подобного сценария с применением эффективного контракта становятся меньше, т.к. в самом тексте трудового договора должны быть детально прописаны нормы труда, обеспечивающие повышение и качества работы, и благ, получаемых работником от выполнения работы. Таким образом, эффективный контракт призван обеспечить взаимовыгодные условия, как для работодателя, так и для конкретного работника.

Однако совершенно не рассматривать подобные риски, используя эффективный контракт нельзя: формализм при его составлении может свести на нет весь смысл его внедрения. Поэтому при составлении эффективного контракта следует учитывать, что показатели и критерии, положенные в его основу, должны быть измеримыми. Однако разработка измеримых показателей и критериев является одной из основных проблем, ведь результат деятельности педагогов, как правило, проявляется только

через определенный промежуток времени, является отложенным. И здесь возникает риск гонки среди сотрудников не за качественным отложенным результатом, а за хорошими показателями в данную минуту. Не секрет, что сегодня одним из показателей хорошей работы педагога является высокий процент качества успеваемости. Данный показатель рассчитывается как отношение количества учеников, успевающих на «хорошо» и «отлично» к количеству успевающих учеников. Образовательная организация заинтересована в высоком проценте качества успеваемости и зачастую требует этого от учителей. Возникает риск имитации показателей и необъективности оценки педагогом ученика в целях повышения общего показателя и для того, чтобы избежать конфликта с администрацией. Поэтому очевидно, что введение показателей качества работы педагога требует апробации с последующим обсуждением результатов педагогическим коллективом.

Внедрение эффективного контракта подразумевает разработку расширенной системы оценки педагога по различным критериям. Этот факт предполагает осуществление тщательного контроля соответствия деятельности того или иного педагога заданным критериям. Данная ситуация провоцирует несколько рисков. Во-первых, возникшая необходимость регулярной оценки достижения показателей качества, результативности и эффективности работы каждого учителя предполагает огромные трудозатраты, следовательно, возникает необходимость принять на работу новых сотрудников, что предполагает увеличение расходов и связано с риском нехватки средств и риском дефицита кадрового потенциала. Во-вторых, данная ситуация может привести к увеличению нагрузки уже имеющимся работникам, что вызывает риск снижения качества и эффективности их деятельности и возникновению чрезмерного бюрократизма, когда педагогов будут обязывать помимо исполнения своих основных обязанностей составлять многочисленные отчеты о проделанной

работе. То есть возникает вероятность повторения тех ситуаций, от которых эффективный контракт призван избавить современную систему образования. С целью предупреждения подобного исхода следует тщательным образом продумать систему оценки достижений каждого работника, целесообразным в данной ситуации представляется введение автоматического оценивания с помощью использования электронных технологий с соответствующей компьютерной программой.

В силу объективных причин процедура введения эффективного контракта в целом ряде случаев может сопровождаться определенными рисками, вероятность которых, однако, можно уменьшить, проведя серьезную подготовительную работу.

Предложенная модель оценки педагогических работников - это комплекс показателей оценки качества деятельности педагогов на основе взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности (педагог-ученики; педагог-родители; педагог-администрация; педагог-коллеги). В ходе анализа взаимодействий педагога с каждой из перечисленных социальных групп были выделены основные группы показателей оценки педагогов. К таким группам показателей были отнесены: показатели соответствия достигнутых образовательных результатов обучающимися требованиям основной образовательной программы; показатели характеризующие социализацию обучающихся (мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся); мероприятия, направленные на работу с законными представителями обучающихся; формирование позитивного имиджа образовательного учреждения; показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП; своевременность выполнения обязанностей; взаимодействие с коллегами; оценка деятельности учителя потребителями его услуг (учениками и родителями). Кроме этого была определена значимость данных показателей, которая была выражена в

их весовом коэффициенте. Разработанная модель оценки качества деятельности педагогов может быть взята за основу при составлении эффективного контракта на базе отдельно взятого образовательного учреждения. Применение данной модели оценки будет способствовать повышению качества деятельности педагогов, а также позволит повысить эффективность образовательного процесса и деятельности общеобразовательных организаций в целом.

2.4. Алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации

Сегодня перед государством стоит важная задача – повышение эффективности и качества образования. Ключевую роль в ее достижении играет то, насколько эффективно будет работать каждый отдельный педагог. Стимулом для качественной деятельности педагогов призван стать эффективный контракт. Однако для того, чтобы внедрить в работу образовательных учреждений эффективный контракт руководству данных учреждений приходится решить немало проблем.

Стимулирование разработки адекватных моделей оценки персонала образовательных организаций, представляется, на сегодняшний день, одним из важных элементов осуществления приоритетных целей государства в области образования, а именно, повышение отдачи от использования имеющихся ресурсов. Однако нередко оценка персонала образовательной организации является неадекватной, а внутренних ресурсов изменить ситуацию бывает недостаточно. В этих условиях целесообразным является привлечение консультанта для совершенствования системы оценки персонала образовательной организации.

По отношению консультанта к организации различают два вида управленческого консультирования - внешнее и внутреннее. При внешнем

консультировании организация приглашает консультантов со стороны на договорной основе, это может быть консалтинговая фирма или индивидуальный консультант. Внутреннее консультирование предусматривает постоянную работу консультанта или группы консультантов в штате предприятия с подчинением руководителю предприятия.

Таким образом, прежде чем начать работу со специалистом. Руководству образовательной организации необходимо определить, работа внутреннего или внешнего консультанта будет для него предпочтительнее в рамках решения поставленной задачи.

Рассмотрим экономическую эффективность использования услуг внешних и внутренних консультантов для совершенствования системы оценки педагогических работников образовательного учреждения.

В мировой практике приняты четыре основные формы установления цены на консалтинговые услуги:

- Почасовая оплата. При почасовой оплате сразу же оговаривается стоимость человеко-часа консультантов различной квалификации и приблизительный объем работ. Однако такой вариант оплаты чаще всего применяется при недолгосрочных проектах;
- Фиксированная оплата за проект. В практике консалтинга все чаще используется именно этот способ установления стоимости работ, при котором стоимость проекта оговаривается сразу же;
- Оплата как процент от результата. Иногда клиенты предлагают консультантам форму оплаты, зависящую от результата реализации проекта, например как процент от полученной прибыли;
- Комбинированная форма оплаты. В российских условиях зачастую используется комбинированная форма оплаты, когда, например, консультант получает гарантированную базовую оплату и премию за результат.

Если образовательная организация приглашает для консультирования специалиста извне, то необходимо отметить, что в рамках оценки педагогических работников целесообразно договариваться с консультантом о фиксированной оплате за проект. Данный способ оплаты приоритетен, так как при использовании почасовой оплаты невозможно проконтролировать сколько реально времени консультант потратил на проект. Результат от внедрения проекта отсрочен и не имеет выраженной экономической составляющей, следовательно вариант оплаты как процента от результата и комбинированной оплаты также не может рассматриваться.

Стоимость же проекта по совершенствованию оценки персонала образовательной организации варьируется в зависимости от консалтингового агентства, опыта работы консультанта в данной сфере и других факторов. Средняя цена на пакет работ по совершенствованию системы управления предприятием с разработкой системы показателей на основе стратегии развития предприятия, включающую систему стимулирования составляет около 150000 рублей.

Однако администрация образовательного учреждения также может воспользоваться услугами внутреннего консультанта. Для оптимизации расходов образовательная организация может обратиться к собственным ресурсам и отправить на повышение квалификации одного из своих сотрудников. Один из вариантов – получение степени магистра по направлению «Управленческое консультирование» (стоимость всего периода обучения составляет около 100 000 рублей). Обучение по программе длится два года и три месяца. Если организация заинтересована в более сжатые сроки обучения, то может отправить сотрудника на переподготовку по направлению «Менеджмент» «Управленческое консультирование» длящуюся один год (стоимость около 240 000 рублей). В результате образовательное учреждение получит специалиста, способного решить стоящие перед организацией проблемы. Вопрос повышения заработной

платы для данного специалиста решается образовательным учреждением в индивидуальном порядке. Часто возникают договоренности, по которым образовательная организация оплачивает работнику обучения, а он затем работает на тех же условиях определенный срок (без повышения заработной платы, но с расширенным функционалом обязанностей).

Таким образом, для образовательной организации экономически выгоднее будет обучить своего сотрудника для решения задачи совершенствования оценки педагогических работников и внедрения эффективного контракта, чем пользоваться услугами внешнего консультанта. Для того, чтобы окупить затраты на обучение сотрудника, а также получить возможный доход образовательное учреждение сможет получить лицензию на дополнительную услугу по совершенствованию системы оценки деятельности педагогических работников и предлагать ее другим образовательным учреждениям.

Деятельность консультанта можно условно разделить на несколько стадий, каждая из которых, по сути, представляет собой отдельный консультационный проект со своими целями, задачами, путями их решения, методами работы и итоговыми результатами. Так, работу консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации целесообразным будет рассмотреть в соответствии с классическим представлением М. Кубра, согласно которому консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную (предпроектную), контрактную (проектную) и послеконтрактную (послепроектная) стадии [45, с.29].

Предпроектная стадия представляет собой начальный этап процесса консультирования – *подготовку*, которая включает в себя следующие процедуры:

1). Установление первоначального контакта. Происходит встреча потенциального заказчика (представителя образовательной организации,

отдела образования и пр.) и консультанта. Установление первоначального контакта является ключевой процедурой в процессе консультирования, так как от него зависит осуществление всего процесса консультирования.

Важно, чтобы встреча проходила с лицом, принимающим решение, - человеком, который не только технически заинтересован в выполнении задания, но и может разрешить выполнение предварительного диагностического исследования и обеспечить ресурсы, необходимые для выполнения задания, как правило, речь идет о директоре образовательного учреждения.

Перед первой встречей консультант должен подготовиться: собрать ориентирующие данные о самой образовательной организации, ее ближайшем окружении; изучить законодательные требования к школам, специфику оценки персонала образовательных организаций. При этом консультант не должен приходить с готовыми решениями, но должен быть знаком с проблемами, аналогичными тем, которые встречаются в данной организации.

Первоначальную встречу следует проводить в виде исследовательской беседы, в ходе которой каждая стороны стремиться узнать больше о другой.

2). Предварительный диагноз проблемы. Прежде чем начать планировать задание и предлагать какие-то мероприятия, стоит провести собственную независимую оценку проблемы, так как нет гарантии, что клиент правильно понимает и описывает проблему и дает консультанту полную и беспристрастную информацию.

Отсутствие адекватной системы оценки персонала может быть не самой проблемой, а лишь частью комплекса проблем, существующих в образовательной организации, и в таком случае ее решение не приведет к качественным изменениям, которых ждет заказчик.

Предварительный диагноз ограничивается быстрым сбором и анализом существенной информации, которая, исходя из мнения и опыта консультанта,

необходима, чтобы правильно понять проблему:

- Взглянуть на нее в более широком контексте деятельности клиента, его достижений и других существующих или потенциальных деловых и управленческих проблем
- Реалистически оценить, можно ли ему помочь.

Важно, чтобы взгляд на организацию, ее окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения был динамичным и всесторонним.

Важный метод предварительного диагноза – сравнение. При отсутствии исчерпывающего детального анализа данных консультанту нужны опорные точки, которые могут направлять его в ходе предварительной оценки силы, слабости и желаемых улучшений.

3). Планирование задания. На этом этапе консультанту требуется кратко описать проблему (выводы, сделанные на основании предварительного диагноза, суммируются, и консультант представляет свое описание проблемы), а также наметить цель и предпринимаемые действия (определяются план выполнения задания, цели и необходимые для их достижения технические мероприятия). В большинстве случаев на данном этапе намеченной целью будет являться создание адекватной системы оценки персонала. Однако стоит отметить, что данная цель весьма абстрактна и ее следует конкретизировать. Оптимальной технологией для этого является технология постановки целей по SMART (цель должна быть конкретная, измеримая, достижимая, значимая, определенная во времени).

Кроме этого на данном этапе необходимо разработать график выполнения задания, определить роли (какие действия выполняет клиент, а какие консультант), осуществить планирование ресурсов.

4). Предложение клиенту. Предлагаемое задание описывается в документе, предоставляемом клиенту для одобрения и принятия решения. Данный документ может иметь разные названия: отчет об исследовании, техническое предложение, проектный план и др.

5). Контракт на консультирование. Консультационные услуги отнесены Гражданским кодексом РФ к услугам, оказываемым в рамках Договора возмездного оказания услуг (ст. 779). Таким образом, оказание консультационных услуг является предпринимательской деятельностью, а наиболее приемлемой для консалтинговых проектов формой является договор на оказание возмездных услуг, при котором материальный носитель результатов договора не фиксируется. В таком типе договора должны быть отражены не только обязательства консультанта, но и те условия, которые предоставит ему клиент для выполнения этих обязательств.

После составления контракта начинается следующая – *проектная стадия консультирования*. Данная стадия продолжает целостный процесс консультирования, поэтому начинается со второго этапа этого процесса – *установления диагноза*.

Цель данного этапа – детально и глубоко изучить проблему, стоящую перед образовательной организацией, выявить факторы и силы, влияющие на нее и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы.

Если предварительным диагнозом стало понятно, что основной проблемой организации является отсутствие адекватной системы оценивания персонала, то на данном этапе необходимо подтвердить вынесенный ранее диагноз.

Диагностическая работа осуществляется в четыре этапа: определение структуры и принятие решения о сборе данных; выявление фактов и сбор данных; анализ фактов; обратная связь с клиентом, включая составление отчетов и выводы, сделанные на основании диагноза.

6. Выявление необходимых фактов. Любая организация имеет свою специфику, поэтому, даже используя некие универсальные модели для решения проблем ряда организаций, для получения качественных результатов необходимо учитывать специфические особенности каждой

организации. Узнать данные особенности консультант может, выявляя те или иные факты, относящиеся к организации. Факты – это данные, отражающие реальное, объективное, не подлежащее сомнению положение дел в организации

Количество фактической информации в любой организации практически не ограничено. Ее избыточный объем легко становится неуправляемым и не может быть полностью использован для выполнения задания. Какие факты собирать и изучать, необходимо определить в тесном сотрудничестве с клиентом.

Консультанту, ведущему деятельность по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации целесообразно провести анализ организационной структуры школы, обратить внимание на профиль образовательного учреждения, на спектр предоставляемых школой дополнительных услуг (платных и бесплатных), на степень вовлеченности учителей и учеников в различные мероприятия конкурсного характера, место образовательного учреждения в общем рейтинге.

7. Анализ фактов. Полученные факты необходимо систематизировать и проанализировать. Работая с образовательными организациями имеющиеся факты уместно использовать для проведения SWOT-анализа, позволяющего определить сильные и слабые стороны организации, что позволит создать реалистичную картину возможных изменений и избежать возможных трудностей.

8. Установление обратной связи с клиентом. На данном этапе результаты проведенного анализа представляются клиенту. Обратная связь должна предназначаться для того, от кого консультант ожидает получить дальнейшую помощь, дополнительную информацию или какие-либо действия, связанные с рассматриваемой проблемой. Как правило, в рамках образовательной организации необходимо установить обратную связь с директором или его заместителем.

9. Отчет по диагностике. Так как некоторые проекты могут заканчиваться на этапе диагностики и не имеют продолжения, в этом случае диагностический отчет будет служить также итоговым отчетом.

После установления диагноза начинается третий этап – *планирование действий*. Данный этап включает выработку решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов и подготовку к осуществлению решения. Цель данного этапа – выработать что-то новое. При этом нужно отметить, что часто нет необходимости вырабатывать новые решения, так как они уже были выработаны ранее: достаточно обнаружить их и перенести на новую почву.

10. Выработка решений. На данном этапе от консультанта ожидают определения оптимального решения проблемы. Однако когда начинается планирование действий, редко удается сразу же указать очевидное наилучшее решение.

Консультант, работающий над созданием системы оценки педагогов образовательной организации, на данном этапе может прибегнуть к использованию универсальной модели оценки, предложенной в данной работе. Однако при этом необходимо учитывать, что каждая образовательная организация уникальна, значит невозможно бездумно использовать одни и те же шаблоны, их необходимо изменять в зависимости от условий.

11). Оценка альтернатив. Оценка альтернатив – не разовая акция, консультант постоянно работает с теми или иными вариантами решения существующих проблем, выбирая оптимальные.

Для достижения поставленной цели необходимо проработать несколько вариантов решений, возможно, провести SWOT-анализ внедрения той или иной идеи в жизнь. Так, проведенный в ходе работы SWOT-анализ внедрения эффективного контракта выявил определенные риски и необходимость работать над их минимизацией.

12). Предложение по осуществлению изменений. Полученные в ходе

предыдущих этапов решения консультант предъявляет клиенту в виде определенного предложения.

Консультант должен быть абсолютно честен с клиентом, особенно когда объясняет степень риска и условия, которые клиент должен создать и поддерживать.

13). Планирование действий по реализации решений. На данном этапе консультанту необходимо распланировать свои действия (в рассматриваемом случае показать, как внедрить разработанную модель оценки педагогических работников).

После разработки плана наступает четвертый этап – *внедрение*.

14). Оказание помощи в реализации решений (планирование и контроль). За осуществление предложений отвечает заказчик. Именно он, а не консультант принимает управленческие решения и следит за тем, чтобы они были реализованы на практике.

Планирование мероприятий по внедрению является важным. Нельзя ожидать от людей активного участия, если не определены их роли.

В рамках оценки педагогических работников важно определить, какие функции в этом процессе будет выполнять директор школы, его заместители, кто будет входить в состав экспертной группы, как часто ее члены будут посещать уроки и др.

Кроме этого, консультанту необходимо оказать помощь клиенту в обработке и анализе результатов оценки, определить комплексный показатель качества деятельности педагогического работника, составляется общий рейтинг.

Также на данном этапе определяются сильные стороны и проблемные зоны, принимаются административные решения, направленные на улучшение эффективности и качества деятельности педагогов.

15). Корректировка предложений. Перед началом мероприятий по внедрению консультант проверяет, все ли условия выполнены. На начальной

стадии использования новой системы и затем в течение некоторого времени консультант готов ответить на любые вопросы и помочь сотрудникам клиента немедленно решить любые возникающие вопросы.

16). Обучение персонала. Персонал должен быть подготовлен к нововведениям. В рассматриваемой ситуации совершенствования системы оценки педагогических работников учителя имеют представления о новых требованиях, которые к ним предъявляет государство, так как все должны пройти повышение квалификации в рамках работы по ФГОС. Однако задача консультанта и администрации школ доходчиво объяснить педагогам, в чем очевидные преимущества использования новой системы оценки их деятельности.

Один из наиболее эффективных методов – подготовка персонала клиента путем прямого сотрудничества с консультантом при решении проблем.

После завершения описанных этапов начинается *послепроектная стадия консультирования*. Каждый проект должен быть доведен до конца, когда цель достигнута и помощь консультанта больше не нужна. В этой связи следует уделить особое внимание пятому этапу – *завершению работы*.

17). Оценка результатов. Оценка – наиболее важная часть завершающего этапа любого консультационного процесса. Без нее невозможно установить, выполнены ли поставленные задачи и оправдывают ли полученные результаты затраченные на них средства.

Часто бывает, что оценка не проводится. Это связано с тем, что трудно оценить изменения в организационных и человеческих системах. На них могут действовать многочисленные факторы и может быть сложно определить, что изменилось после консультационной работы.

Эффективная оценка требует совместных усилий консультанта и клиента. Клиент оценивает не только задание, но и консультанта и его работу. Консультант оценивает собственную работу и действия клиента.

18). Конечный отчет. Заключительный отчет должен указывать реальные преимущества, полученные в результате изменений, и давать клиенту откровенные рекомендации о том, что нужно предпринять или чего избегать в будущем.

19). Расчет по обязательствам. Проводятся окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом.

20). Планы будущего сотрудничества. Клиент и консультант часто договариваются, завершив конкретное задание, не прекращать полностью рабочие взаимоотношения. Если консультант убежден, что может еще что-то предложить в продолжение работы в интересах клиента, он указывает это в заключительном отчете.

Таким образом, работая в сфере образования, консультанту следует придерживаться классической модели процесса консультирования. Однако, учитывая ограниченный бюджет образовательных организаций, стоит отметить, что на практике возможно отхождение от представленного плана деятельности.

Таким образом, на основе анализа теоретического материала, а также проделанной работы по анализу проблем образовательной организации на примере МАОУ лицей «Полифорум» 180 был разработан алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации. В ходе работы было определено, что алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации – это система действий консультанта, включающая в себя предпроектную, проектную и послепроектную стадию консультирования, в результате прохождения которых руководитель получает инструмент оценки педагогов, соответствующий требованиям перехода образовательных организаций на механизм эффективного контракта.

Выводы по второй главе

Вторая глава данной работы посвящена деятельности по проектированию процесса консультирования по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации.

Анализ состояния системы оценки персонала образовательной организации был проведен на примере МАОУ лицей «Полифорум» №180. В ходе работы была дана краткая характеристика предприятию, персоналу и проанализирована его организационная структура. В результате проведенного SWOT-анализа данного образовательного учреждения были выявлены его слабые и сильные стороны, разработаны рекомендации для дальнейшего динамичного развития организации. К факторам, мешающим развитию было отнесено отсутствие системы оценки персонала.

Анализ методов, используемых для оценки педагогических работников в МАОУ лицей «Полифорум» 180 выявил не соответствие их современным требованиям, что представляется проблемой ввиду скорого перехода данного образовательного учреждения на механизм эффективного контракта. Ввиду этого, совершенствование существующей системы оценки персонала в МАОУ лицей «Полифорум» 180 представляется одной из первостепенных задач.

В рамках исследования была рассмотрена система оценки деятельности педагогических работников образовательных организаций. Предложенная система применима для всех типов образовательных организаций среднего образования. Данная система включает в себя пять компонентов: целевой, коммуникативный, технологический, организационный, аналитико-коррекционный. При этом элементы, входящие в состав системы могут варьироваться в зависимости от выбора администрации образовательной организации (к примеру, методы оценки). Таким образом, целостная система оценки позволяет не просто использовать отдельные методы оценки, но

осуществить весь комплекс действий по оценке педагогических работников для достижения положительного эффекта.

На основе анализа теоретического материала, а также проделанной работы по анализу проблем образовательной организации на примере МАОУ лицей «Полифорум» 180 был уточнен алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации. В ходе работы было определено, что алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации – это система действий консультанта, включающая в себя предпроектную, проектную и послепроектную стадию консультирования в результате прохождения которых руководитель получает инструмент оценки педагогов соответствующий требованиям перехода образовательных организаций на механизм эффективного контракта.

На основании анализа оценки персонала, особенностей ее проведения в конкретной образовательной организации, требований, предъявляемых федеральным государственным образовательным стандартом, а также руководствуясь рекомендациями, разработанными на различных уровнях государством, применительно к составлению эффективного контракта, в настоящем исследовании была разработана модель оценки педагогических работников образовательной организации, которая может быть применена в своей деятельности консультантами в ходе работы над совершенствованием системы оценки персонала в образовательном учреждении.

Предложенная модель оценки педагогических работников - это комплекс показателей оценки качества деятельности педагогов на основе взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности (педагог-ученики; педагог-родители; педагог-администрация; педагог-коллеги). В ходе анализа взаимодействий педагога с каждой из перечисленных социальных групп были выделены основные группы показателей оценки педагогов. К таким группам показателей были отнесены:

показатели соответствия достигнутых образовательных результатов обучающимися требованиям основной образовательной программы; показатели характеризующие социализацию обучающихся (мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся); мероприятия, направленные на работу с законными представителями обучающихся; формирование позитивного имиджа образовательного учреждения; показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП; своевременность выполнения обязанностей; взаимодействие с коллегами; оценка деятельности учителя потребителями его услуг (учениками и родителями). Кроме этого была определена значимость данных показателей, которая была выражена в их весовом коэффициенте. Таким образом, представленная модель оценки качества деятельности педагогов может быть взята за основу при составлении эффективного контракта на базе отдельно взятого образовательного учреждения.

Заключение

Одной из приоритетных задач государства сегодня является модернизация образования, результатом которой станет достижение современного качества образования, адекватного меняющимся запросам общества и социально-экономическим условиям. Однако осуществление данной задачи невозможно без адекватной системы оценки работников данной сферы, от результатов деятельности которых и зависит насколько удачной для государства окажется решение приоритетных направлений его деятельности.

В данной работе были рассмотрены различные аспекты оценки педагогических работников образовательных организаций.

Положения, выводы и рекомендации, изложенные в выпускной квалификационной работе, позволили достичь поставленной цели - определить алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации и разработать модель оценки педагогических работников в условиях внедрения эффективного контракта.

В рамках работы над первой задачей исследования был осуществлен анализ экономической, психолого-педагогической и методической литературы, результатов исследований, нормативно-правовых актов по вопросам оценивания деятельности педагогов образовательной организации. В результате было установлено, что оценка персонала – один из универсальных инструментов, который позволяет обеспечить нормальное функционирование как всей организации в целом, так и отдельных ее подразделений. Кроме того, проведенный анализ позволил вывести определение эффективного контракта в сфере образования:

Эффективный контракт - это трудовой договор с педагогом, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия

оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг, а также меры социальной поддержки.

В рамках второй задачи исследования был проведен анализ оценки персонала в образовательной организации, выявивший недостаточный уровень подготовки внутренних ресурсов образовательных учреждений для разработки системы оценки качества деятельности педагогов, соответствующего новым нормативным требованиям. Исходя из этого, был сделан вывод о целесообразности привлечения консультанта к данной деятельности.

Анализируя современный рынок консультационных услуг по системе оценки персонала в системе образования был сделан вывод о неразвитости консультационной деятельности в данной сфере. Однако обнаруженная потребность образовательных учреждений в данного рода услугах выявила необходимость проектирования процесса консультирования по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации.

Рассматривая существующие варианты оценивания деятельности педагогических работников, были выявлены системы внешней и внутренней оценки. Однако в ходе их анализа было обнаружено, что объективную картину деятельности педагога можно получить, используя внутреннюю оценку. Инструментом, позволяющим произвести подобную оценку, является, при его правильном использовании, эффективный контракт.

В ходе работы над третьей задачей исследования был проведен анализ современного состояния системы оценки персонала образовательной организации на примере МАОУ лицея «Полифорум» №180. Была дана краткая характеристика предприятию, персоналу и проанализирована его организационная структура лицея. В результате проведенного SWOT-анализа данного образовательного учреждения были выявлены его слабые и сильные

стороны, разработаны рекомендации для дальнейшего динамичного развития организации. К факторам, мешающим развитию было отнесено отсутствие системы оценки персонала. Кроме этого, в ходе изучения методов, используемых для оценки педагогических работников в МАОУ лицей «Полифорум» 180 был сделан вывод об их несоответствии современным требованиям, что представляется проблемой ввиду скорого перехода данного образовательного учреждения на механизм эффективного контракта. Учитывая данный факт, совершенствование существующей системы оценки персонала в МАОУ лицей «Полифорум» 180 представляется одной из первостепенных задач, решению которой был отведен следующий раздел работы.

На основе анализа теоретического материала, а также проделанной работы по анализу проблем образовательной организации на примере МАОУ лицей «Полифорум» 180 был разработан алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации. В ходе работы было определено, что алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации – это система действий консультанта, включающая в себя предпроектную, проектную и послепроектную стадию консультирования в результате прохождения которых руководитель получает инструмент оценки педагогов соответствующий требованиям перехода образовательных организаций на механизм эффективного контракта.

На основании анализа сущности оценки персонала, особенностей ее проведения в конкретной образовательной организации, требований, предъявляемых федеральным государственным образовательным стандартом, а также руководствуясь рекомендациями, разработанными на различных уровнях государством, применительно к составлению эффективного контракта, в настоящем исследовании была разработана

модель оценки педагогических работников образовательной организации, которая может быть применена в своей деятельности консультантами в ходе работы над совершенствованием системы оценки персонала в образовательном учреждении.

Предложенная модель оценки педагогических работников - это комплекс показателей оценки качества деятельности педагогов на основе взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности (педагог-ученики; педагог-родители; педагог-администрация; педагог-коллеги). В ходе анализа взаимодействий педагога с каждой из перечисленных социальных групп были выделены основные группы показателей оценки педагогов. К таким группам показателей были отнесены: показатели соответствия достигнутых образовательных результатов обучающимися требованиям основной образовательной программы; показатели характеризующие социализацию обучающихся (мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся); мероприятия, направленные на работу с законными представителями обучающихся; формирование позитивного имиджа образовательного учреждения; показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП; своевременность выполнения обязанностей; взаимодействие с коллегами; оценка деятельности учителя потребителями его услуг (учениками и родителями). Кроме этого была определена значимость данных показателей, которая была выражена в их весовом коэффициенте. Таким образом, представленная модель оценки качества деятельности педагогов может быть взята за основу при составлении эффективного контракта на базе отдельно взятого образовательного учреждения. Применение данной модели оценки будет способствовать повышению качества деятельности педагогов, а также позволит повысить эффективность образовательного процесса и деятельности общеобразовательных организаций в целом.

Таким образом, гипотеза исследования подтверждена, цель достигнута, задачи решены.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в консультировании образовательных учреждений и процессе повышения квалификации менеджеров - консультантов.

Список использованной литературы

1. Артемьев С.А. Методы оценки возможностей и результатов деятельности промышленного предприятия: дис. ...канд. экон. наук Артемьев Сергей Анатольевич. – СПб., 2002. – 169 с.;
2. Апенько С.Н. Оценка персонала: эволюция подходов и технологии их использования. — Омск : Омский госуниверситет, 2004. – 153 с.
3. Барбер М. Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах: уроки анализа лучших систем школьного образования мира/ М. Барбер, М. Муршед // Вопросы образования. 2008. № 3. С. 7-60;
4. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2002.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»). 212 с.;
5. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.;
6. Волков В.Н. Общие вопросы включения образовательных учреждений в независимую систему оценки качества образования // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования/ В.Н. Волков. – СПб: Изд-во Эффектико-пресс, 2014. №7. – С. 59-65;
7. Генкин Б.М. Введение в теорию эффективности труда: Учеб. пособие для инж.-экон. спец. / Б.М. Генкин. - СПб.: СПбГИЭА, 1992. – 79 с.;
8. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. - 464 с.;
9. Гредина О.В. Эффективный контракт в образовательных организациях общего образования / О.В. Гредина, Е.В.Маркова. – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2014, с. 31
10. Гришина И.В., Курцева Е.Г., Волков, В.Н. Самооценка деятельности общеобразовательных учреждений (по материалам

международного проекта) // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования/ И.В. Гришина, Е.Г. Курцева, В.Н. Волков. – СПб: Изд-во Эффектико-пресс, 2007. №1. – С. 38-59;

11. Долматов А.В., Долматов Е.А. Методы и средства оценки человеческих ресурсов образовательных организаций // Вестник Санкт-Петербургской юридической академии, 2004. Т.23, №2, - С. 91-100;

12. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год; Режим доступа: <http://rg.ru/2015/12/31/zarplata-dok.html>

13. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учеб. Пособие/ П.В. Журавлев Ю.Г. Одегов Н.А. Волгин. - М.: Экзамен, 2002. - 448 с.;

14. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: учеб. пособие / Г.Г. Зайцев. - СПб.: Северо-Запад, 1998. - 310 с.;

15. Иноземцев В.Л. Девальвация знаний [Электронный ресурс] / В.Л. Иноземцев // Известия. – 2010. - № 214 (28229). – Режим доступа: <http://izvestia.ru/news/368133>;

16. Калинина М.П. Экспертиза и оценка профессиональных компетенций учителя // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования/ М.П. Калинина. - СПб: Изд-во Эффектико-пресс, 2008. № 5. – С. 52-65;

17. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.;

18. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 584 с.;

19. Койвунен М.И. Практическая реализация системы оценки качества деятельности педагогических работников образовательной

организации в условиях перехода трудовых отношений на механизм эффективного контракта // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования/ М.И. Койвунен. – СПб.: Эффектико-пресс, 2015 г. - № 2. – С. 14-23;

20. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-Дана, 2004. — 511 с.

21. Магура М.И., Курбатова, М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - 176 с.;

22. Митина Л.М. Психологическая диагностика коммуникативных способностей учителя. Учеб пособие для практических психологов. Кемерово. 1996

23. Мортимор П. Исследование проблемы эффективности школы // В кн.: Пинский А. Образование свободы и несвобода образования. М.: Изд-во УРАО, 2001;

24. Никитина И.А. Управление персоналом. Ч. 1: учеб. пособие / И.А. Никитина. – СПб.: СПбГИЭУ, 2001. – 207 с.

25. Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. - СПб.: СПбГИЭА, 1998. – 119 с.;

26. Одегов Ю.Г., Журавлев, П.В. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Финстатинформ, 1997. – 877 с.;

27. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. — 4-е изд., дополненное. — М.: Азбуковник, 1999. — 944 с.;

28. Панасюк В.П. Реформы и качество педагогического образования // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования/ В.П. Панасюк. – СПб: Изд-во Эффектико-пресс, 2013. №7;

29. Панасюк В.П. Школа и качество. Выбор будущего. – Спб.: КАРО, 2003. – 384 с.;
30. Письмо Министерства общего и профессионального образования Свердловской области от 08.09.2014 г. № 6572 О мерах по внедрению показателей эффективности и «эффективного контракта» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: dinamo-set.uralschool.ru/file/download/231
31. План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»: [распоряжение Правительства РФ от 30.04.2014 г. № 722-р] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2014/05/08/nauka-site-dok.html>;
32. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 г. № 295 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2014/04/24/obrazovanie-site-dok.html>;
33. Потемкин В.К. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, А.И. Пригожин. - М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. – 432 с.;
34. Потемкина Т.В. Проектирование системы оценки профессиональной деятельности учителя в условиях развития образовательной системы // Современные исследования социальных проблем (Электронный научный журнал). – 2012. – №3(11);
35. Приказ Минтруда России от 26.04.2013 г. № 167н (ред. от 20.02.2014 г.) «Об утверждении Рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163392;
36. Приказ Министерства образования и науки РФ от 10.12.2013 г. № 1324 "Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию" // Российская газета. – 2014. -

№ 6310. – С. 28;

37. Приказ Министерства образования и науки РФ от 10.12.2013 г. № 462 "Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/akty_minobrnauki_rossii/prikaz-minobrnauki-rf-ot-14062013-no-462;

38. Приказ Минтруда России от 26.04.2013 г. № 167н (ред. от 20.02.2014 г.) «Об утверждении Рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163392;

39. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. N 544н г. Москва "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2013/12/18/pedagog-dok.html>

40. Приоритетный национальный проект «Образование». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dogm.mos.ru/projects/the-priority-national-project-education/>

41. Пуденко Т.И. О качестве, эффективности и эффективном контракте в общем образовании // Управление образованием: теория и практика (Электронный научный журнал). – 2014. – № 1. Режим доступа: www.iuorao.ru;

42. Пуденко Т.И. Принципы и подходы к оценке развития систем образования // Среднее профессиональное образование. – 2010. - № 3;

43. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М., 1999. – 479 с.

44. Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 г. № 2190-р «О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2012/12/04/oplata-site-dok.html>

45. Синякова М.Г., Сыманюк Э.Э., Печеркина А.А., Шемятихина Л.Ю. Основы управленческого консультирования: учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 397 с.

46. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. - М.: Соцэкгиз, 1962. – 686 с.;

47. Степанова, О.А. Эффективный контракт: опыт Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://spo-edu.ru/conference/webinar>;

48. Ткачева, О.И., Базина, Н.Г., Слободова, Н.В. Оценка эффективности деятельности учителя // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования/ О.И. Ткачева, Н.Г. Базина, Н.В. Слободова. – Спб: Изд-во Эффектико-пресс, 2007. №3. – С. 74-79;

49. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Дело, 2005. – 96 с.;

50. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами: Модуль 4: учеб.-практич. пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. 3-е изд. – М.: Дело, 2011. – 128 с.;

51. Трудовой кодекс Российской Федерации: [федер. закон: принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г., по состоянию на 30.12.2015 г.] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/tkrf>

52. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // Российская газета. – 2012. - № 5775. – С. 7;

53. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. 2012. – 365 с.

54. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 31.12.2014 г.) "Об образовании в Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173432

55. Философский энциклопедический словарь. — М.: Советская энциклопедия. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. 1983

56. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: Стратегические основы / Предисл. С.В. Емельянова, А.П. Кулешова. – М.: Издательство ЛКИ, 2010. – 272 с.

57. Хруцкий В.Е., Толмачев, Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей/ В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 224 с.;

58. Хруцкий В.Е., Толмачев, Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии. Настольная книга кадровой службы/ В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – М.: Финансы и статистика, 2004. - 176 с.;

59. Черепанова Л.В. Методическая готовность учителя к оценке квалификаций в условиях компетентностной парадигмы современного образования // Забайкальский государственный гуманитарно-педагогический университет им. Н.Г. Чернышевского / Л.В.Черепанова . – Чита: Россия, 2011 г., - №6, - С. 38-59;

60. Чурилина И.Н. О некоторых особенностях кадровой политики в сфере образования в условиях инновационной экономики // Экономика и предпринимательство/ И.Н. Чурилина. - М.: Изд-во INTERECONOM Publishing, 2013 г. - № 11 (40). – С. 103-113;

61. Чурилина И.Н., Егорова Е.В. Управление мотивацией персонала

образовательного учреждения // Экономика образования/ И.Н. Чурилина, Е.В. Егорова. – М.: Изд-во СГУ, 2013 г. - № 6 (79). - С. 4-25;

62. Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. Монография/ С.А.Шапиро - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2011 – 152 с. Режим доступа: <http://proftests.ru/lib/b5/>

63. Шеховцов Е.В., Дешёва Н.В. Система оценки персонала по модели 360 градусов: перспективы внедрения в образовательных учреждениях // Актуальные проблемы современной науки, IV Международная научно-практическая конференция: в трех томах. 2015, - 570 с.

64. Юн Г.Б., Таль К.Г., Григорьев В.В. Словарь по антикризисному управлению. М.: - издательство «Даль», 2003, - 432 с.